المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى- كلية التربية

قسم الادارة التربوية و التخطيط

الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة التربية و التعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن

إعداد

رحمة بنت محمد العيفان الغامدي

إشراف

الدكتورة /جواهر بنت أحمد قناديلي

دراسة مقدمة الى قسم الادارة التربوية و التخطيط

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية و التخطيط

الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٥/١٤٣٦هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

العنوان: الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة التربية و التعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن.

أهداف الدراسة : الهدف الرئيس للدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة التربية و التعليم بمنطقة الباحة . و يتفرع من هذا الهدف : التعرف على الفروق بين وجهات نظر المديرات و الوكيلات في تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لأبعاد الدراسة حسب (المرحلة الدراسية التي تعمل بها- المؤهل العلمي- مدة الخدمة في العمل الإداري- المشاركة في دورات تدريبية سابقة).

المنهج المستخدم في الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. و كانت عينة الدراسة: (٢١٤) مديرة و وكيلة من مراحل التعليم الثلاث الابتدائية و المتوسطة و الثانوية في منطقة الباحة. أداة الدراسة المستخدمة عبارة عن: إستبانة من إعداد الباحثة و تتكون من خمسة أبعاد (المهارات الإدارية- المهارات الفنية- شئون المعلمات- شئون الطالبات – العلاقات العامة). ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت الباحثة التكرارات،و النسب المئوية،و المتوسط الحسابي،و الانحراف المعياري، و اختبار التباين ثنائي الاتجاه.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

١. الاحتياجات التدريبية في مجال المهارات الإدارية و من أبرزها: التمكن من تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية- معرفة كيفية وضع خطط تربوية طويلة و قصيرة المدى تسير عليها الإدارية في تنفيذ أعمالها.

٢. الاحتياجات التدريبية في مجال المهارات الفنية و من أبرزها: الإلمام بأساليب تطوير العملية التربوية في المدرسة- الاستفادة من تحليل نتائج الامتحانات لتطوير مستوى أداء المعلمات.

٣. الاحتياجات التدريبية في مجال شئون المعلمات ومن أبرزها: العمل على تطوير المعلمة مهنياً باقتراح البرامج التدريبية المناسبة لها.

٤. الاحتياجات التدريبية في مجال شئون الطالبات و من أبرزها:التعرف على أسباب مشكلات الطالبات و سبل علاجها.

٥. الاحتياجات التدريبية في مجال العلاقات العامة و من أبرزها: تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة (المسؤولية العامة، و عدم استغلال الوظيفة، و العدل).

٦. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة حسب (المرحلة الدراسية التي تعمل بها- المؤهل العلمي- مدة الخدمة في العمل الإداري- المشاركة في دورات تدريبية سابقة).

توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: ١) من الضروري عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس الاستفادة من أرائهن لأنهن الأقدر على تحديد احتياجاتهن الفعلية . ٢) أن لا يقدم أي برنامج تدريبي لمديرات و وكيلات المدارس الابتدائية و المتوسطة والثانوية ضمن حدود الدراسة لا يأخذ في الاعتبار الحاجات التدريبية الفعلية للمديرات و الوكيلات التي أظهرتها نتائج هذا البحث وفقاً لأبعادها و أهميتها. ٣) ضرورة وجود حوافز مادية و معنوية للملتحقات بالدورات التدريبية من أجل ضمان استمرار الالتحاق بالتدريب. ٤) ضرورة وجود برامج تدريب تطبيقية لمسؤوليات و مهام العمل الإداري المدرسي بما يساعد في تطوير أداء المديرات و الوكيلات .٥) ضرورة إعادة النظر في برامج الإعداد التربوي.

Abstract

The Title: The training needs of female principals and deputies, in the governmental public schools in the Educational administration of Baha according to their points of views.

Objectives: This research aims to identifying the training needs of the female principals and deputies according to the following dimensions of the study (the school stage of the samples, the educational qualifications, the experience durations, participating in the previous training courses).

Study Methodology: The researcher used the descriptive method in this research. The sample was consists of (214) principals and deputies in the three stages of Baha educational administration. The research used the questionnaire as the tool of collecting data. The questionnaire consists of five dimensions as the following (The administrational skills, the technical skills, the teachers' affairs, the students' affairs and the public relationships).

The research used the reputations, percentages, means, standard deviations and multiple ways ANACOVA..

Results: The most important results of the research is the following :

1- The most important needs of the training needs in the field of administrational skills are : (Capability of using the computers in the field of school administration Designing short and long plans for the administrational works).
2- The most important needs of the training needs in the field of technical skills are : (Understanding the developing educational process methods in the schools- Using the exam results to develop the teachers' performance).
3- The most important needs of the training needs in the field of teachers' affairs is (developing the teacher performance by using a suggestive training program)
4- The most important needs of the training needs in the field of Students' affairs is (Identifying the causes resulted in the students problems and the methods of treating these problems).
5- The most important needs of the training needs in the field of public relationships are: (The public responsibility, avoiding profiteering occupations and justice).
6- There is no statistical significance among principals and deputies in the degree of needing training according to the stages, educational qualifications, experience duration in the administration field, participating in the previous training courses).

Recommendations: The research recommends the following points : 1) It is necessary to identify the views of the principals and deputies, because they are able to identify their needs. 2) The researcher should be aware to introduce any types of training programs to the principals and deputies of the different stages of schools (elementary, intermediate, and secondary stages) without identifying their needs to the different dimensions of his study. 3) It is necessary to give the material and spiritual motives the joining persons in the training courses to insure their interesting in the course. 4) It is very important to prepare training programs for the responsibilities and tasks of the educational administration to develop the performance of the principals and deputies. 5) It is very important to review the educational preparing programs.

إهداء

إلى......

من أوصاني الله ببرهما و الإحسان إليهما ....والدي

إلى.....

من كان له الفضل بعد الله في إكمال مشوار تعليمي و دعمني فكرياً ومعنويا ....زوجي

إلى.....

خير سند لي في الدنيا .... إخوتي و أخواتي

إلى أبنائي جمانة و أسامة

أهديكم ثمرة جهدي

شكر و تقدير

قال تعالى ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ ﴾ النمل آية (١٩) و قال رسول الله صلى الله عليه و سلم :" من لا يشكر الناس لا يشكر الله"(ابن الأثير،١٤٠٧هـ).

لا يسع الباحثة و قد بلغ بحثها هذه المرحلة إلا أن تشكر أصحاب الفضل في ذلك، فلم يكن هذا البحث ليصل إلى صورته الحالية لولا توفيق الله أولاً، ثم جهود سعادة الدكتورة جواهر بنت أحمد قنديلي ، حيث كانت بتوفيق الله المشرفة العلمية لهذا المنجز البحثي ، و إني هنا أسجل شكري، و امتناني و اعترافي بالفضل لها التي أحاطتني بكرم أخلاقها ، و سعة علمها ، و سديد توجيهاتها ، في جميع مراحل البحث فلها مني الشكر ، و من الله الثواب على ما قدمته.

و لا يفوتني أن أشكر سعادة الدكتور محمد الوذيناني و سعادة الدكتور رمضان عيد المناقشين لخطة البحث، و سعادة الدكتورة حياة الحربي حيث كان لتوجيهاتهم الأثر الكبير في خروج البحث بهذه الصورة.والشكر موصول لسعادة الدكتور حسين الغامدي بقسم علم النفس لما قدمه من توجيهات في الجانب الإحصائي لهذا البحث .

و أشكر أصحاب السعادة المناقشين أساتذتي الكرام سعادة الدكتور / عبد القادر بن صالح بكر و سعادة الدكتور/ محمد بن معيض الوذيناني على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كذلك أشكر أصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية و التخطيط وعلى رأسهم الدكتور علي بردي الزهراني رئيس القسم ؛على ما بذلوه في سبيل تأهيلنا التأهيل العلمي اللائق بهذه المؤسسة العلمية الرائدة– جامعة أم القرى– كما أشكر جميع مؤسسات البحث العلمي و مصادر المعلومات داخل المملكة و خارجها و التي استفادت منها الباحثة كثيراً و كانت خدماتهم عماد هذا البحث و قوامه فلهم مني الشكر و التقدير . و تسجل الباحثة شكرها لوزارة التربية والتعليم و إدارة التربية و التعليم للبنات بمنطقة الباحة على إتاحة الفرصة لها بإكمال دراستها العليا و من ثم التفرغ الكلي للدراسة.

و الله ولي التوفيق،،،

قائمة المحتويات

أولاً: قائمة الموضوعات

قائمة المحتويات

الفصل الأول: مشكلة الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة

الفصل الخامس: خلاصة نتائج الدراسة و توصياهما

قائمة المراجع

ثانياً: قائمة الجداول

ثالثاً:قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة

رابعاً: قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق	الصفحة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

مقدمة

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، و الصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين و على آله و صحبه أجمعين.

أدت التطورات المتلاحقة في ميادين علم الإدارة إلى ظهور نظريات و دراسات حديثة في مجال القيادة الإدارية و كان لتطبيق مفاهيمها في مجال الإدارة التعليمية و المدرسية الأثر الفعّال في أداء المدرسة دورها اللائق بها في دفع المسيرة التعليمية والتربوية نحو الكفاية و الفعالية في تحقيق الأهداف التربوية. و هذا التطور أقتضى أن تسعى وزارة التربية و التعليم في دول العالم إلى تطوير العملية التعليمية بما يتناسب و متطلبات الانفجار المعرفي و ثورة الاتصالات خاصة بالمعارف والنظريات التي تتعلق بتطوير المؤسسات التعليمية و إدارتها و أساليب العملية التعليمية فيها بما يكفل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، "و لعل من أكثر الوسائل التي تلجأ إليها وزارة التربية والتعليم لتحقيق هذا الهدف هو إلحاق معلمي و معلمات المدارس تارةً و الطاقم الإداري تارةً أخرى بدورات تدريبية تتعلق بمجال تخصصهم و طبيعة عملهم لتعرفهم بآخر المستجدات التي تظهر في مجال التربية والتعليم "(دروزه،١٤١٨هـ/ ١٩٩٨م : ١٤٧). و من هنا ظهرت أهمية التدريب لمديري و وكلاء المدارس و ذلك ما يؤكده الدايل(١٤٠٣هـ:١١٥)بأن " التدريب الإداري أصبح لازماً لملاحقة التطورات العلمية و التربوية و التكنولوجيا السريعة التي لا تحتاج فقط إلى تطوير الكفاءات الفنية و إنما تحتاج أيضا إلى تطوير و تنمية الكفاءات الإدارية ، تلك الكفاءات التي أصبحت عاملاً أساسياً في مجال التخطيط التعليمي و التربوي و الثقافي و هو أمر يحتم تنمية و رفع الكفاءة الإدارية للمديرين ... بهدف توفير الكوادر الإدارية التربوية اللازمة لتطبيق خطط التطوير التعليمية و التربوية و إدارة برامجها و مناهجها بكفاءة تحقق الأهداف الوطنية"، وذلك أن التدريب" يتم به تعديل أو تحديث مهارات سلوكية هامة بالاعتماد بدرجة كبيرة على طرق علمية تطبيقية "(حمدان،١٤١١هـ/ ١٩٩١م: ١٢).

و قد ظهر الاهتمام بالتدريب في الدول الغربية في جميع مجالات العمل و التعليم حيث توصلوا إلى مدى أهمية التدريب في زيادة معدلات النمو الاقتصادي للبلاد و ذلك ما اظهرته نتائج دراسات قام بها شولتز و دينسون و هيكس (١٩٨٠) و التي قادت إلى التخطيط الدقيق و

السليم للتدريب و معرفة نوع التدريب الذي ينفذ بما يحقق الفائـــدة المرجــوة منـــه (مرســـي، ١٤١٨هـ/١٩٩٨: ٦٦).

أما بالنسبة للتدريب في الوطن العربي فهو يعاني من مشكلات فكرية و تنظيمية عملية، فلم يخطط له بعناية من حيث مفهومه و اتجاهاته و طرقه،كذلك فإنه يأخذ دوراً هامشياً في نشـــاطات المؤسسات العربية ، و يعوزه التخطيط و التنظيم العلميان درة،١٤٠٣هـ:٨٨).

و قد استشعر المسئولون عن التربية و التعليم في المملكة منذ بداية الخطة الأولى للتنمية عام ١٣٩٠هـ أهمية التدريب لذا فقد أفرد في سياسة التعليم مادة خاصة تؤكد فيها أهمية التدريب للمعلم قبل و أثناء الخدمة ، و هي المادة (١٧٠) و نصها" تدريب المعلمين عملية مســـتمرة ... وتوضع لغير المؤهلين مسلكياً خطة لتدريبهم و تأهيلهم، كما توضع خطـــط للمـــؤهلين لرفـــع مســـتواهم و تجديـــد معلومـــاتهم و خـــبراتهم" (سياســـة التعلـــيم في المملكـــة العربيـــة السعودية، ١٤٠٠هـ/ ١٩٨٠م: ٢٢). وقد ركزت الجهود الحديثة في الإصلاح المدرسي علـــى التطوير المهني للمعلمين أكثر من تركيزها على الاحتياجات التعليمية لقيادات المدارس ، خاصـــة المديرين الذين يوجهون عملية التغيير. فقبل أن يواجه المديرون التحـــديات الحيويـــة للإصـــلاح المدرسي، فإن عليهم أن يصبحوا متعلمين نشطين، و أن تكون لديهم الرغبـــة في تغـــيير طريقـــة تفكيرهم و أدائهم، في الوقت الذي يقودون فيه الآخرين(ماك كي،١٤٢٢هـــ). لـــذا يعـــد التدريب وسيلة هادفة إلى تجديد المعلومات و المهارات للأفراد سواء كانوا في مجـــال التربيـــة و التعليم أو غيره فهو يمدهم بكل ما هو جديد في مجال تخصصهم و إرشادهم إلى أفضـــل الطـــرق لأداء العمل .

" و إذا كان التدريب أثناء الخدمة مهماً و ضرورياً لكل ذي عمل فهو مهـــم للمعلـــم ... ويدخل في ذلك الإطار مديرو المدارس ، فهم معلمون اختيروا لإدارة المدارس ، لكنهم في الغالب لا يعدون للإدارة المدرسية ، و من ثم فهم في حاجة ماسة إلى التدريب أثناء خدمتـــهم ليكونـــوا قادرين علـــى اســـتخدام أســـاليب القيـــادة التربويـــة و الإشـــرافية الســـليمة "(الغامـــدي والغامدي، ١٤٢٠هـ/ ٢٠٠٠م: ٥٩). و لكن رغم ذلك ، فإن تفعيل هذه المادة في الواقـــع العملي و خاصة بالنسبة للإدارة المدرسية ليس بالشكل المرجو.

و كما هو معروف أن أي برنامج تدريبي يحتاج إلى تكاليف مادية و بشرية هائلة و أن مجرد اشتراك المتدرب في برنامج تدريبي لا يكفي لتحقيق مردود تلك التكـــاليف ســـواء للفـــرد أو للمنظمة، مالم يكن هذا البرنامج التدريبي قد خطط له بحيث يلتقي تماماً مع الاحتياجات التدريبية

الحقيقية للمتدربين ، و من هنا تبرز أهمية هذا الموضوع كخطوة أولى لتحقيق النجاح لأي برنامج تدريبي(القبلان،١٤١٢هـ/١٩٨٢م:١٠١-١١٩). و أكد العدلوني(١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م:٣٦-٣٨) إلى أنه إذا أريد لعملية التدريب أن تأخذ دورها و مكانتها عليها أن تلتزم بمجموعة من الشروط من أهمها ؛ أن تلبي البرامج التدريبية احتياجات المؤسسة والفرد لكل الفئات و المستويات ، و أن يشترك المتدربون بشكل مباشر في تشخيص احتياجاتهم التدريبية و تقويم تقدمهم.

و قد بدأت تظهر أهمية الاحتياجات التدريبية سواء للأفراد أو المنظمات و ذلك أن تحديد تلك الاحتياجات هو الخطوة الأولى و الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي و الاستفادة منه و هذا ما تحاول بعض الجهات العمل على الالتزام به من حيث توفير البرامج التدريبية المناسبة للعمل في المؤسسات و المنظمات .

و من المسلمات الأكثر قبولاً في الأوساط التدريبية أن التدريب ينبغي أن يصمم لمواجهة الاحتياجات التدريبية ، و أن هذه الاحتياجات تمثل المدخلات الأساسية للنظام التربوي، كما أن تحديد هذه الاحتياجات و حصرها تمثل محور الارتكاز لبناء الخطط و البرامج التدريبية لتلبية هذه الاحتياجات (الطعاني،١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م:٢٩).

من هذا المنطلق رأت الباحثة بأن تقوم بهذه الدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس لأن ذلك يعد أولى خطوات إعداد و تصميم خطط و برامج التدريب أثناء الخدمة، و ذلك أن من المتعذر تحقيق أهداف الخطط التدريبية بكفاءة عالية قبل التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة للمتدربين ، كما يمكن في ضوء نتائج هذه الخطوة توفير المعلومات الأساسية اللازمة لبناء خطة تدريبية متكاملة الأطراف تساعد العاملين في مجال التدريب أثناء الخدمة الاختيار الدقيق للفئات المراد تدريبها لرفع مستواهن الإداري بكفاءة و لإكسابهن مهارات و قدرات عالية من شأنها زيادة جودة العملية التعليمية و البيئة المدرسية بصورة عامة.

مشكلة الدراسة

باستعراض العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية أتضح أن ضعف الإعداد المهني لمديري المدارس و معاونيهم كان في مقدمة المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية (فهمي و محمود،١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م). و ذلك أن هناك نوع من القصور في برامج الدورات التدريبية و قلة تأثيرها على المتدربين بالرغم مما يصرف عليها من

الأموال والجهد و لكنها لا تحقق أهدافها، و تؤيد ذلك ما توصلت إليه دراسة الشامان (١٤٢٢هـ/ ٢٠٠١م) بضرورة إعادة النظر في برامج إعداد مديري و مديرات المدارس قبل و أثناء الخدمة بحيث تعكس أهداف و محتوى و استراتيجيات هذه البرامج الحاجات التدريبية للعمل الإداري بجدية و يجب أن يؤخذ في الاعتبار أولويات الحاجات التدريبية من وجهة نظر المديرين و المديرات في الميدان عند وضع الخطط التدريبية و عدم الاقتصار على رأي الخبراء. وما توصلت إليه دراسة القبابعة في (عماد الدين،١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م: ٥٠) بما يؤيد رأي الشامان و التي هدفت إلى الكشف عن مدى تحقيق البرامج التدريبية المنبثقة من المساعدات الفنية للمشاريع التربوية في الأردن لأهدافها و قد توصلت الدراسة إلى أن الاتجاه العام لدى المتدربين و المتدربات نحو تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها المتوخاة يعد اتجاهاً سلبياً في جميع مجالات الدراسة ، و أن المؤشر العام لبرامج التدريب من خلال التقارير السنوية للمشاركين في البرامج التدريبية ، و حول مستوى التحسن في الأداء لديهم حسب تقديرات مديريهم كان سلبياً و هذا يؤيد عدم الاستفادة القصوى من البرامج التدريبية .

و قامت الرابضي في (عماد الدين،١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م: ٥٢) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين و المديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي و ذلك من وجهة نظر المتدربين و قد أوصت الدراسة إلى وجوب إعادة النظر في كيفية إعداد البرامج التدريبية مستقبلاً لتلبي حاجات الأفراد.

و من خلال استمارات تقييم الدورات التدريبية التي اقيمت بمركز التدريب التربوي بمنطقة الباحة تبين للباحثة أن بعض البرامج التدريبية التي نفذت لم تتفق مع الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربات حيث أن برامج الدورات التدريبية اعتمدت كثيراً على الجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي أدى إلى تقليل الفائدة المرجوة من تنفيذ تلك البرامج التدريبية..

و هذا يدل على أن هناك العديد من الدورات التدريبية التي تواجه الانتقادات من قبل المتدربين و ذلك أن البرامج التدريبية لا تتناسب مع احتياجاتهم الفعلية لذا فإن " أي برنامج تدريبي لا يؤسس على قياس علمي للاحتياجات التدريبية لا يؤدي دوره بشكل مناسب"(شريف و سلطان،١٤٠٣هـ/١٩٨٣م:٢١٩) و من هنا تقل الفائدة المرجوة من البرنامج التدريبي . لذا لابد من إجراء دراسات للتعرف على الاحتياجات الفعلية للمتدربين (الصويغ،١٤٢٠هـ/ ٢٠٠٠م: ١٠٣) و التي ستكون الخطوة الأساسية الأولى لتصميم أي برنامج تدريبي لذا عملت الدراسة الحالية على تقصي الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديرات و وكيلات المدارس لتكون

خطوة اولى نحو تصميم برامج تدريبية تتفق و احتياجات المتدربات الفعلية لتحقيق الفائدة من وراء تنفيذ أي برنامج تدريبي .

و يمكن للباحثة في ضوء ما سبق أن تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

س: ما الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس الحكومية بإدارة الباحة التعليمية من وجهة نظرهن؟

أسئلة الدراسة

و يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس بمنطقة الباحة في بعد المهارات الإدارية؟
٢. ما الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس بمنطقة الباحة في بعد المهارات الفنية؟
٣. ما الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس بمنطقة الباحة في بعد شئون المعلمات ؟
٤. ما الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس بمنطقة الباحة في بعد شئون الطالبات؟
٥. ما الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس بمنطقة الباحة في بعد العلاقات العامة؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب المرحلة الدراسية التي يعملن بها في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة(المهارات الإدارية- المهارات الفنية- شئون المعلمات- شئون الطالبات- مجال العلاقات العامة)؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب المؤهل العلمي في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة(المهارات الإدارية- المهارات الفنية- شئون المعلمات- شئون الطالبات- مجال العلاقات العامة)؟
٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب مدة الخدمة في العمل الإداري في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة(

المهارات الإدارية- المهارات الفنية- شئون المعلمات- شئون الطالبات- مجال العلاقات العامة)؟

٩. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب المشاركة في الدورات التدريبية في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة(المهارات الإدارية- المهارات الفنية- شئون المعلمات- شئون الطالبات- مجال العلاقات العامة)؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات المدارس و ذلك لأهمية الاحتياجات التدريبية كخطوة تخطيط أولى لبناء البرامج التدريبية. و ذلك " أن التسارع الذي طرأ على طبيعة المهن و الأعمال و الأدوار التي يضطلع بها الموظف ترتب عليه بروز احتياجات تدريبية متجددة و متغيرة، الأمر الذي استوجب أن تقدم برامج التدريب فرص التدريب بالاستجابة لهذه الاحتياجات"(الخطيب و الخطيب،١٤١٧هـ/ ١٩٩٧م:٦). و لتفادي قلة الاستفادة من البرامج التدريبية، كما أشارت إليه بعض الدراسات التي تناولت اثر التدريب الإداري كدراسة المنيع (١٤٠٢هـ) و التي توصلت إلى أن برامج الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية و المتوسطة ليس لها دور كبير في تطوير الإدارة التعليمية و أن هذه البرامج التدريبية لا تتلاءم مع عمل مدير المدرسة.

كما يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة الأجهزة المسئولة عن إعداد و تدريب و تطوير المديرات و الوكيلات بوزارة التربية و التعليم (بنات) عند بناء البرامج التدريبية للمديرات والوكيلات .

بالإضافة إلى إمكانية أن تفيد نتائج هذه الدراسة المديرات و الوكيلات بتوجيه أنظارهن إلى جوانب القصور في أدائهن الإداري و ترغيبهن إلى حضور الدورات التدريبية و عدم التغيب عنها و تعديل الاتجاه السلبي تجاه الدورات التدريبية بسبب كونها لا تلبي احتياجاتهن التدريبية، و هذا ما أشار إليه (ثارينوي،١٤١١هـ) (**Tharenou,1991**) أن هناك اتجاهاً سلبياً نحو التدريب من قبل المديرين و يعود السبب في ذلك إلى أن التدريب غير مرتبط باحتياجاتهم التدريبية الفعلية.

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس في الأبعاد التالية (المهارات الإدارية– المهارات الفنية– شئون المعلمات – شئون الطالبات – العلاقات العامة).

٢. تحديد الاحتياجات التدريبية مرتبة حسب أهميتها لمديرات و وكيلات المدارس الحكومية بإدارة الباحة التعليمية.

٣. التعرف على أثر المتغيرات التالية (المرحلة التعليمية – المؤهل العلمي- عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري– المشاركة في الدورات التدريبية) في تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مديرات و وكيلات المدارس .

٤. الكشف عن الفروق بين المديرات و الوكيلات في تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لأبعاد الدراسة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس الحكومية وفقاً لوجهة نظرهن

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام الحكومي(ابتدائي ، متوسط ، ثانوي) التابعة لإدارة الباحة التعليمية (بنات).

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٢٤/١٤٢٥هـ.

مصطلحات الدراسة

التدريب

عُرف التدريب بأنه " نشاط منظم يهدف إلى تغيير الاتجاهات و أنماط السلوك و تحسين المهارات و الأداء و تحسين القدرة على حل المشكلات و الارتفاع بالمهارات الإدارية و ارتفاع الكفاءة الإنتاجية"(الصباب، ١٤٠٢هـ: ١٣).

التعريف الإجرائي:

التدريب هو عملية منظمة مستمرة تهدف إلى إجراء تعديل في السلوك أو صقل مهارات أو إكساب اتجاهات جديدة لدى الأفراد العاملين (مديرات – وكيلات) بالمدرسة مما يجعلهن أكثر فعالية و كفاءة في المدرسة في الحاضر و المستقبل بما يحقق أهداف التعليم.

الاحتياجات التدريبية:

عرفها درويش و تكلا(١٤٠٠هـ/ ١٩٨٠: ٦٠٣) بأنها:" مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات و خبرات العاملين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل".

و عرفها ياغي(١٤٠٦هـ/ ١٩٨٦م: ٧٥) بأنها:" المجالات التي ترغب المنظمة أن يشملها التدريب لسد العجز في القوى العاملة بها أو لرفع كفاءة العاملين فيها".

ذكر عبدالوهاب(١٤٠١هـ/ ١٩٨١م : ٦٦) أن الاحتياجات التدريبية يقصد بها جانبان و هما:

أ- معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة- فنية أو سلوكية ، يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات، أو لمقابلة توسعات و نواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة ، إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعدادا ملائماً لمواجهتها.

ب- نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، واقعية أو محتملة، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أو مشكلات محددة يراد حلها.

التعريف الإجرائي:

و قصدت الباحثة بالاحتياجات التدريبية في هذه الدراسة بأنها:

مجموعة الأبعاد التدريبية المثبتة في هذه الدراسة و التي ترى المديرات و الوكيلات أنهن في حاجة إليها لتطوير قدراتهن المهنية و الذاتية.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

هو جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالمديرات و الوكيلات أو وظائفهم أو المدرسة أو كلهم جميعاً عن طريق الاستبانة المستخدمة ، ثم تحليلها و مقارنتها بالمواصفات المطلوبة لتقرير أنواع و درجات النقص الملاحظ في وضعه الراهن، والتي سيتم مراعاتها في البرامج التدريبية.

المديرة:

و قصدت بها الباحثة رئيسة الهيئة الإدارية و التدريسية و القائمة بأعمال المدرسة الإدارية والمسئولة عن التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة و التقييم و التقويم في المدرسة و الإشراف على المعلمات و الإداريات و العاملات و الطالبات.

الوكيلة:

و قصدت بها الباحثة المساعدة لمديرة المدرسة في الشؤون الإدارية و الشئون التعليمية والمسئولة في حالة غياب أو عدم وجود مديرة المدرسة و لها الحق في اتخاذ ما تراه مناسباً لسير العملية التعليمية في المدرسة.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً :الإطار النظري

المبحث الأول: التدريب و الاحتياجات التدريبية

المبحث الثاني: الإدارة المدرسية

ثانياً: الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

المبحث الأول: التدريب و الاحتياجات التدريبية

تعتبر سياسة التدريب من السياسات الرئيسية في مجال شئون إدارة الأفراد و تأتي بعد سياسة التعيين و تعتبر مكملة لسياسة الاختيار و تدعمها (مركز البحوث بالغرفة التجارية بالغرفة التجارية: ١٤٠٤هـ). ويتنوع التدريب فإما أن يكون للأفراد الجدد الذين يعينون لأول مرة في المؤسسة أو لقدامى العاملين في المنشأة و هؤلاء يتم تدريبهم إما لكي يشغلو مراكز جديدة في المنشأة أو لمقابلة أية تغييرات حدثت في طرق العمل نتيجة تطورات تكنولوجية جعلت الأساليب القديمة المتبعة لا تتمشى مع هذه التطورات ، و يعد التدريب استثماراً لرأس المال البشري و هو حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات. و في هذه الدراسة يعد التدريب وسيلة لتطوير و تحسين مهارات و قدرات المديرات و الوكيلات لمقابلة التغيرات في المجتمع ، كما يعد وسيلة لتدريب الوكيلات من أجل الحصول على فرص الترقية لوظيفة مديرة.

ويجد البعض أن هناك لبس بين مفاهيم التدريب و التعليم و التطوير فنجد أن وودورث (Wood Worth)في (الخطيب و الخطيب،١٤٠٦هـ/١٩٨٦م:٧٨) عرف التعليم بأنه " نشاط من قبل الفرد و يؤثر في نشاطه المقبل". ويشير مركز البحوث بالغرفة التجارية(١٤٠٤هـ:١٧) إلى أن التعليم يهدف إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار و مجال معين.

و " يستهدف التعليم أساليب و مناهج التفكير السائدة ، لغرس المنهجية العقلانية والعلمية القادرة على نقل الإنسان من أسرار التصورات و المواقف الانفعالية أو الخيالية ... إلى المواقف و الممارسات الواقعية و التجريبية و العقلانية ، بينما تستهدف العملية التدريبية المهارات و القدرات البدنية و الفنية و الفكرية و السلوكية لتطوير الطاقة التطبيقية لدى الفرد أو الجماعة، بحيث يمكنهم ذلك من وضع جميع صنوف المعرفة التي يتوصل إليها العقل البشري، و الجهد البشري موضع التطبيق، و تطوير الطاقات على بناء الأساليب و الوسائل و الأدوات التي تساهم في تطوير العمليات في جميع مجالات الحياة و قطاعات العمل"(عساف،١٤٢٠هـ/ ٢٠٠٠م ٣١:- ٣٢).

أما التطوير فيقصد به تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه و معرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المنشأة. بينما التدريب يهدف أساسا إلى زيادة كفاءة الفرد و قدراته على أداء مهام بذاتها، كما يهدف إلى

تغيير اتجاهاته و سلوكه في المنشأة و علاقاته في العمل إلى الأفضل(مركز البحوث بالغرفة التجارية، ١٤٠٤هـ:١٧).

مفهوم التدريب

عرّف ابن منظور(١٤١٣هـ:١٣٥) التدريب لغوياً حيث قال " التدريب في اللغة مشتق من الفِعل درِب، يقال دربْ بالأمر دَرَبَة، و المدرب هو المُجرّب ... و أصل التدريب من الدربة وهي التجربة ، و يجوز أن يكون من الدروب و هي الطرق كالتبويب من الأبواب".

وقد اختلفت التعريفات لمفهوم التدريب بين المهتمين بدراسته تبعاً للمعيار الذي يقوم عليه فنجد أن برعي(١٣٨٨هـ/١٩٦٨: ٢٩٦) رأى بأن التدريب هو " التطور المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات و المهارات و التصرفات التي يقع بين مختلف طبقات العاملين ، ويساعد على تقدمهم ، و تقدم الإدارة التي يعملون بها و بالتالي ، يهدف التدريب إلى النتاج والإتقان في العمل الحالي ، ووضع المواصفات اللازمة لتأدية العمل على أحسن وجه" و هنا نجد برعي يهتم بالأفراد و المنظمة في الوضع الحالي و أهمية تطويره.

أما برعي(١٣٩٠هـ/١٩٧٠م:١١٢) فيعرفه بأنه" العملية المقصودة التي يتم بمقتضاها تهيئة وسائل التعليم و معاونة العاملين على اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلة عن طريق التنمية المناسبة أو التطوير لعادات تفكيرهم و لأعمالهم و لمهاراتهم و لمعارفهم و لاتجاهاتهم، فهو ليس غاية في حد ذاتها ، بل هو وسيلة لتحقيق غاية." .

بينما عرف صبيح(١٤٠١هـ/ ١٩٨١م:٩) التدريب بأنه " العملية المقصودة التي تهيئ وسائل التعليم و تعاون العاملين على اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة و المستقبلية" أو "هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات و المهارات و الاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما."

فهنا يهتم صبيح في تعريفاته بكون التدريب عملية مخطط لها تهتم بالفرد في الحاضر والمستقبل و العمل على إكساب الفرد المهارات و الاتجاهات التي تساعده على أداء عمله بفاعلية، و يتفق هذا التعريف مع ما عرفه برعي من الاهتمام بالفرد في الحاضر و المستقبل .

أما جونسون فقد اهتم بالجانب السلوكي في التدريب و يرى أن " وظيفة التدريب هي تغيير سلوك المتدرب لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و المستوى المطلوب"(عبدالوهاب، ١٤٠١هـ/ ١٩٨١: ١٩) .

وعرف رفاعي(١٤٠٧هـ: ١٣) العملية التدريبية بأنها التنمية المستمرة و المنظمة لمعارف و مهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية و تحسين سلوكهم

واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة الإدارية بصفتين أساسيتين هما الاستمرار و الانتظام.

و قد عُرِف التدريب بأنه" مجموعة الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة من التأهب و الاستعداد بشكل دائم و متقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون به"(حسين،١٤١٦هـ/١٩٩٦م:١١) و يعد هذا التعريف شامل لكونه اهتم بالفرد و إعادة تأهيله و اهتم بالوظيفة و كيفية أداءها في الزمن الحالي و المستقبل.

و تتبنى الباحثة تعريف صبيح و الذي يتفق مع تعريف برعي حيث أن كلاهما يهتم بتطوير و تنمية الفرد في الحاضر و المستقبل و تحديد المواصفات اللازمة للقيام بالعمل على أحسن وجه.

و تعرف الباحثة التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة تهدف إلى إجراء تعديل في السلوك أو صقل مهارات أو إكساب اتجاهات جديدة لدى الأفراد العاملين (مديرات – وكيلات) بالمدرسة مما يجعلهن أكثر فعالية و كفاءة في المدرسة في الحاضر و المستقبل بما يحقق أهداف التعليم.

و لكي يكون التدريب متكاملاً لابد أن يتسم التدريب الذي يحصل عليه الأفراد بعدة مبادئ وهي الهادفية أي أن يكون له هدفاً محدداً قابلاً للتطبيق ، و لابد أن يتصف بالاستمرارية أي أنه يبدأ مع الحياة الوظيفية للفرد و يستمر معه خطوة بخطوة و أن يكون هذا التدريب شاملاً أي يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، و يكون التدريب على نوع من التدرج يبدأ بحل المشكلات السهلة ثم التدرج إلى ما هو أصعب. بالإضافة إلى أهمية أن يكون التدريب مواكباً للتطور أي انه يأتي لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية(أبو شيخة، ١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م:٢٦١) و (عساف، ١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م)، و هذه السمة الأخيرة اتفقت مع هدف الدراسة الحالية.

أهداف التدريب و أهميته

يهدف التدريب في مفهومه الحديث إلى أغراض كثيرة منها ما ذكره جوهر(١٤٠٤هـ/١٩٨٤م:٢٦٦) بأنه يهدف إلى مساعدة العاملين على أداء مهام وظائفهم بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن مع الإقلال من الأخطاء، و العمل على توفير الوقت أو النفقات.

أما بالنسبة لمبادئ الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية فتنص على أن إلحاق الموظف بالتدريب " يهدف إلى تحسين وضعه الوظيفي أو إعداده لمزاولة أعمال وظيفة في المستقبل"(السنيدي، ١٤١٤هـ/١٩٩٤م: ٣٤٥)؛ وهذا يعد من أهم أهداف التدريب.

و إذا نظرنا إلى التدريب في المجال التعليمي فهناك من يجد أن التدريب في المجال التعليمي يستهدف أساساً تحقيق النمو الذاتي المستمر للقائمين بعملية التعليم في كافة المستويات لرفع مستوى الأداء ، و الارتقاء بالمستوى العلمي و المهني و الثقافي للمعلمين أنفسهم بما يحقق طموحهم و استقرارهم النفسي و رضاءهم المهني تجاه عملهم و إخلاصهم في أداء رسالتهم، ويقوم التدريب بسد الفجوة القائمة بين عمليات الإعداد في دور التعليم و كليات المعملين من ناحية ، و متطلبات الممارسة الميدانية من ناحية أخرى (مطاوع،١٤١٧هـ/١٩٩٧م) .

و أورد ياغي(١٤٠٦هـ/١٩٨٦م:٩)و أبو شيخة (١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م: ٢٦٢) عدد من أهداف التدريب التي تتفق عليها الكثير من المؤسسات باختلاف أنشطتها و هي كالتالي:

١. يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم و هذا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية و الإنتاجية.
٢. يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم (مثل معرفة تاريخ المنظمة و تنظيم سياساتها و أهدافها و نظم و إجراءات العمل فيها) و مهاراتهم و قدراتهم (مثل المهارات الإدارية من التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة و القدرة على اتخاذ القرار و حل المشكلات و تنمية الشعور بالمسئولية) .
٣. يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المنظمة و أفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد و هذا يولد انتماء الفرد للمنظمة.
٤. يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و مستوى الأداء المرجو تحقيقه.و يأخذ تغيير السلوك عدة أشكال و هي تنمية المعارف و المعلومات– تنمية المهارات كالمهارات الفنية و المهارات الذهنية أو التصورية و المهارات الإنسانية – تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل(أبو شيخة ،١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م) .
٥. يعمل التدريب على تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة و تمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم و تزويدهم بالخبرات المختلفة .

و يعد الهدفين الأخيرين من أهم الأهداف التي تسعى البرامج و ا لحلقات التدريبية إلى تحقيقه من خلال تدريب العاملين بالتعليم.

وبالنسبة لهذه الأهداف فقد أهتم بعض الباحثين إلى تصنيفها إلى مجموعات فعلى سبيل المثال قام **George Odiorn** في (ياغي، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م:٧٦) إلى تصنيف الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات أساسية مرتبة ترتيباً هرمي على حسب أهميتها :

١. أهداف ابتكاريه (في قمة الهرم).
٢. أهداف حل المشكلات(في الوسط).
٣. أهداف عادية(قاعدة الهرم).

و بالنسبة للأهداف العادية فهي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة ، و تعمل على دعم القدرات و المهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات و المهارات إلى أفاق أعلى و مجالات غير عادية.

بينما أهداف حل المشكلات فان غرضها الرئيس هو الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة ، ثم تحليل أسبابها و دوافعها و بالتالي تصميم العملية التدريبية بقصد توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات و إيجاد حلول لها

أما الأهداف الابتكارية فتعتبر أعلى مستويات المهام التدريبية حيث أنها تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية و مبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات و آفاق لم يسبق التوصل إليها.

أما بالنسبة لأهمية التدريب فإن التدريب إذا أستطاع أن ينمي الأفراد و يطورهم ، و إذا كان بإمكان الأفراد و استطاعتهم أن يطبقوا ما يتعلمونه عن طريق التدريب من معرفة ما يكتسبونه من مهارات، فإن المنظمة تستفيد من ذلك حيث أن المنظمة ما هي إلا مجموعة من الأدوار المتداخلة ، فإذا زادت كفاءة هذه الأدوار و يقصد بالأدوار(الأفراد)و ازدادت إنتاجيتها فإن الكفاءة و الفعالية الكلية للمنظمة تزداد(عبد الوهاب،١٤٠١هـ/١٩٨١).

و يعد التدريب ذو أهمية بالغة بالنسبة للفرد و المؤسسة و فيما يلي مجموعة من الأسباب التي تؤكد أهمية التدريب:

١. تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ و الأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنشآت، و توضيح دورهم في تحقق اهداف المنشأة.
٢. تدريب الافراد على مختلف مستويات السلم الوظيفي لزيادة مهاراتهم و تنمية قدراتهم في مجال استخدام الاساليب الفنية الحديثة لادخال التطوير و التحسين في مهاراتهم بهدف تطور المنشآت و زيادة كفاءتها.

٣. زيادة خبرة المديرين و المشرفين و الافراد و صقلها و اتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة (مركز البحوث بالغرفة التجارية،١٤٠٤هـ: ١٦).
٤. تنمية المعرفة و المعلومات، و تنمية المهارات و القدرات، و تنمية السلوك و الاتجاهات لدى القادة الإداريين(رفاعي،١٤٠٧هـ: ١٤).
٥. إنجاز وظيفي افضل كماً و نوعاً، أي زيادة في الإنتاجية و بالتالي خفض في التكاليف(أبو شيخة،٢٦٤).

مفهوم التدريب الإداري و أهدافه

يعد التدريب الإداري جزءاً لا يتجزأ من التنمية الإدارية و هو يشكل أحد المداخل الهامة فيها ، فلا يمكن أن تتحقق هذه التنمية مالم يكن هناك إطار موحد متناسق لجميع مداخل التنمية الإدارية من تنظيم و إعادة تنظيم و تحديث للنظم و القوانين ، و تبسيط الإجراءات والطرائق المتبعة و يعد التدريب عملية تبادلية لتعليم و تعلم مجموعة من المعارف و الطرائق المتعلقة بالعمل

بناءً على ذلك يعرف التدريب الإداري بأنه عملية تصمم لمساعدة الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة و المهارات و الاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها (القبلان،١٤١١هـ/١٩٩١م:٩):

ورأى مايكل جينكز **Micheal Jinks** أن التدريب هو إجراء منظم ، يرتبط بتغيير سلوكي هادف، و يتضمن ثلاثة جوانب جوانب رئيسية هي المهارات والمعرفة ، ثم الاتجاهات والتي تدعى أحيانا المهارات الاجتماعية"(القبلان،١٤١١هـ/١٩٩١م:١٠) و يعد التدريب الإداري كأي تدريب في أي مجال نشاط لابد أن يتضمن ثلاثة جوانب جوهرية هي المعرفة والمهارة و السلوك

و رأى احمد(١٤١٦هـ/ ١٩٩٦م : ٢٧٥) أن التدريب الإداري المستمر أمر مهم للقائد و لاسيما مع انتقاله من منصب لآخر و مع تزايد مسئوليته، حتى يتسنى له الإلمام بالنظريات و الاتجاهات الحديثة المتطورة في مجال الإدارة المختلفة و توسيع مجالات إدراكه و زيادة

مقدرته الإدارية ومهاراته في الاتصال و التفاعل مع الآخرين و أيضا تطوير أنماط التفكير والسلوك الإداري ، وذلك يستلزم تخطيطاً علمياً

تتفق أهداف التدريب الإداري مع أهداف التدريب بصفة عامة و لكن يوجد عدد من الأهداف تختص بالمجال الإداري ، فيرى القائمون بمهمة التدريب الإداري للإداريين أن هذا النوع من التدريب يهدف إلى:

١. رفع مستوى الإنتاج و تحسينه من الناحيتين الكمية و النوعية
٢. تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل
٣. تخفيض تكاليف العمل و المحافظة على الأجهزة و صيانتها
٤. زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين
٥. تنمية شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة
٦. تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.
٧. التكيف للمتغيرات التقنية في مجال الإدارة حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها

توعية الموظفين بأهمية التدريب و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و عدم الركون للرقابة (القبلان، ١٤١١هـ/١٩٩١م:١٣-١٤).

دوافع التدريب و عناصره

اختلفت دوافع الأفراد و المنظمات إلى تبني سياسات التدريب و إلحاق الموظفين بالدورات التدريبية فرأى زويلف(١٤١٨هـ/١٩٩٨م:١٥٧) أن هناك عدة دوافع للتدريب تهتم بزيادة الإنتاج و يقصد بها زيادة في كميته و تحسين في نوعه ، فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ، و من ثم زيادة قابليتهم للإنتاجية، و من ثم اقتصاد في النفقات و قلة في دوران العمل و رفع معنويات العاملين و توفير القوة الاحتياطية للمنشأة و قلة الإشراف، و تقدم الإدارة و قلة في حوادث العمل.

و اضافت برنوطي(١٤٢٢هـ/٢٠٠١م :٤٤٥) أن من دوافع عملية التدريب هو العمل على معالجة مشكلات متعددة منها:

١. مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالإعداد المطلوبة أي لسد حاجة المنظمة لأشخاص بتأهيل و مهارات معينة و منها: الحاجة لمهارات جديدة بسبب التكنولوجيا ، و الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين .
٢. مشاكل عدم تمكن المشرفين و المدراء من أداء مهامهم: و هذا قد يكون لانشغالهم بتعليم العاملين لديهم ، والذي لا يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، مما يمكن معالجته بتدريب هؤلاء العاملين لتقليل حاجتهم لإشغال المشرفين بتوجيههم .

يعد التدريب عملية منظمة و ليست متروكة للاجتهاد و المبادرات لأنه جهد مستمر يُصمم من قِبل متخصصين يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد الذين يستهدفهم التدريب بهدف تزويدهم بالمعرفة و المهارة والاتجاه الايجابي، و هذا يبرر الحاجة للمدرب و يكون الهدف من التدريب بالنسبة للمنشأة هو تطوير الأداء لواجبات الوظيفة التي يشغلها . من هنا يوجد خمسة عناصر أساسية لعملية التدريب و ذكرها القبلان(١٤١١هـ/١٩٩١م:٢٢) و هي؛ المتدرب – المدرب – المادة العلمية – بيئة التدريب – أساليب التدريب.

أولاً:– المتدرب: عادة يكون الموظف مؤهلاً علمياً لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله ، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعده على التكيف و التأقلم للمتغيرات المختلفة. إلا أن التطوير الإداري لا يتوقف ، يصاحبه تطوير في تقنية الإدارة و أساليبها و هذا يتطلب ضرورة التزود بالجديد و عدم الركون إلى الخبرة أو المؤهل العلمي. و يعتمد نجاح التدريب على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب و ذلك أن بعض المتدربين يوجد لديهم اتجاهات سلبية تجاه التدريب قد يكون نوع من التعالي على التدريب أو أنهم يرون أنهم لا يحتاجون إليه و انه بالنسبة لهم مضيعة للوقت.

ثانياً:– المدرب: يختلف دور المدرب في عملية التدريب عن دور المعلم في عملية التعليم، فالمدرب يقوم بعملية المرشد و الموجه و الناقد لذلك من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي و الخبرة العلمية التي تجعله قادراً على استخدام وسائل التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين و طبيعة التدريب و أهدافه.

ثالثاً:– المادة العلمية: تكون المادة العلمية للتدريب مختصرة بالمقارنة مع التعليم، و لا يقوم المدرب بشرحها و تفصيلها ، و إنما تكون ضمن محتويات حقيبة التدريب حيث يرجع إليها المتدرب في الوقت الذي يرتاح إليه.

رابعاً:– بيئة التدريب: و تشمل بيئة التدريب مكان التدريب و قاعات التدريب و ما يتوفر بها من وسائل سمعية و بصرية ، و جميع الظروف الصحية للعمل كالتهوية و الإضاءة

والمقاعد المريحة، و وجود قاعات مساندة لعمل المجموعات ، و أن يكون عدد المتدربين مناسباً لهدف التدريب . و من متطلبات التدريب ضرورة توفر الوسائل السمعية والبصرية مثل السبورة و النماذج و الأفلام و جهاز عرض الشرائح و أية مواد أخرى تساعد على تطبيقات عملية داخل قاعة التدريب .

خامساً:- الأساليب التدريبية: يختلف الأسلوب عن الوسيلة فالأول طريقة المدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي أما الثاني فهو الأدوات المستخدمة و النماذج. و تتعدد طرق التدريب و على المدرب أن يختار منها ما يتناسب مع طبيعة التدريب و نوعية و مستوى المتدربين من الناحيتين العلمية و العملية.

أنواع التدريب

يصنف التدريب وفقاً لمجاله، و وفقاً لطبيعته و أهدافه .و رأى أبو شيخة (١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م:٢٦٥-٢٧٠) وعساف(١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م) أن أنواع التدريب تختلف باختلاف المعيار المستمد أساسا لتصنيف تلك الأنواع و يمكن اعتماد المعايير التالية أساسا للتصنيف:

أولاً: التدريب وفقاً لعدد المتدربين و يشمل:

أ) التدريب الفردي **Individual Training**: أي تدريب كل فرد على حدة و قد يكون بغرض الإعداد أو بغرض تحسين الأداء و تستخدم فيه أساليب متنوعة و تتوافر فيه فرص الاستفادة للفرد و عادة ما تكون تكاليفه عالية.

ب) التدريب الجماعي **Group Training** : ومن خصائصه التالي:

١. يتم في مجموعات متفرغة ، فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في نفس الوقت.
٢. يتم في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل.
٣. يسمح بتبادل الخبرات و الآراء و تستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية.
٤. يتطلب استعدادات خاصة ، مدربين أكفاء، و إمكانات مادية مناسبة.

ثانياً: التدريب وفقاً لمكان التدريب و يشمل:

أ) التدريب في مواقع العمل **On- The Job- Training**

و من أشكال هذا التدريب الدوران الوظيفي في وظائف مختلفة و المشاركة في اللجان و التنمية الذاتية ؛ و هذا هو نفس النوع المتعارف عليه في تدريب مديرات و وكيلات المدارس بإدارات التربية و التعليم.

ثالثاً: التدريب وفقاً لوقت التنفيذ و يشمل التدريب قبل الخدمة **Pre-service Training** و التدريب بعد الخدمة **Training After Service** .

رابعاً: التدريب وفقاً للهدف و يشمل:

تدريب المهارات – التدريب السلوكي(تدريب الاتجاهات)– التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد.

و يذهب علماء الإدارة إلى التفرقة بين نوعين من التدريب و هما:

أ- التدريب قبل دخول الخدمة

ب- التدريب أثناء الخدمة.

أ) التدريب قبل الخدمة

و هذا النوع من التدريب يعرف بـ" التدريب الإعدادي" و يتم قبل مزاولة الموظف لأعمال وظيفته (السنيدي،١٤١٤هـ/ ١٩٩٤م: ٣٤٦)، و هو التدريب الذي يهدف إلى إكساب الموظف القدرة على استخدام المعلومات التي تلقاها في مراحل التعليم التي انتهى إليها فيما يسند إليه من عمل (صبيح،١٤٠١هـ/ ١٩٨١م:١٢).

و رأى(جوهر:٢٦٨) أن التدريب قبل الخدمة يهدف إلى تحقيق التالي:

١. تعريف الموظف الجديد بالحقائق المتصلة بأهداف المؤسسة و تقسيمات العمل بها.
٢. تعريف الموظف بمكانه في المؤسسة و دوره الذي يجب أن يلعبه لتحقيق أهدافها.
٣. تعريف الموظف بحقوق وظيفته و واجباتها.

و لكننا في مجال التعليم (الإعداد القبلي للمهنة) نفتقر إلى هذا النوع من التدريب حيث يقتصر التدريب قبل الخدمة على إعداد المعلمات و ليس المديرات و الوكيلات ، و من الملاحظ قلة المواد التربوية في مجال الإدارة و هذا ليس إعداداً كافياً لتصبح المعلمة مديرة أو وكيلة مما يحتاج لها من تدريب بعد ممارسة الخدمة من أجل فهم الدور الإداري جيداً.

ب) التدريب أثناء الخدمة

و هذا النوع من التدريب هو الذي يدور حوله موضوع الدراسة الحالية ، و يعد التدريب أثناء الخدمة نشاط أكاديمي بحت يقوم أو يمارس على هيئة مقررات دراسية يتطلب تنفيذها صرامة في التنفيذ والتزام الأعراف والتقاليد الأكاديمية وهناك من يرى أن التدريب أثناء الخدمة نشاط يهدف إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات المتدربين في جو يسوده العمل التعاوني وروح الجماعة واحترام الذات. و يقو م هذا التدريب على فكرة قديمة و هي فكرة التلمذة المهنية التي تعني أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات و التوجيهات التي تبين له أسلوب العمل (حسين،١٤١٦هـ/١٩٩٦م:١٢). و عرفه صبيح(١٤٠١هـ/ ١٩٨١م :١٢) بأنه " التدريب على العمل الذي يباشره طوال مدة خدمته من تعيينه لأول مرة حتى تاريخ تركه الخدمة".

و هذا النوع من التدريب يختص بتعديل أو تحديث أو ترميم و صيانة المواصفات السلوكية ، كما أنه يبادر كلما لزم إلى تطوير ما يستجد سعياً لرفع كفاية الموظف والمؤسسة(حمدان،١٤١١هـ/١٩٩١م:١٢).

أما إدارة التدريب التربوي(١٤٢٣هـ) فترى أن التدريب أثناء الخدمة يعني كل برنامج منظم ومخطط يمكن المعلمين من الحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عملية التعليم ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية ، ولا بد قبل الشروع في هذا التدريب من خطة مسبقة وأن تتم في إطار جماعي تعاوني وبموجب أهداف محددة مع مراعاة النقاط التالية :

١. يجب أن يكون التدريب قائماً على برنامج منظم ومخطط وليس عفوياً .
٢. أن يستهدف البرنامج النمو المهني للمعلمين وذلك بحصولهم على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية وهذا يستدعي تحديد احتياجات المعلمين وفي ضوء هذه الاحتياجات يمكن تصميم برامج التدريب.
٣. أن يستهدف التدريب رفع مستوى عملية التعليم والتعلم ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية وهذا الأمر يستدعي بالضرورة التركيز على الحقائق العلمية المتصلة بعمليتي التعليم والتعلم بالدرجة الأولى لا أن تكون مجرد معلومات عامة.
٤. أن يكون التدريب في إطار تعاوني جماعي أي أنه رغم وجود بعض المعلمين الذين ينمون أنفسهم مهنيا بطرق ذاتية إلا أن هذا النمو مهما كان منظما ومنهجيا فانه

لا يصل إلى مرتبة التدريب الذي يخطط له ضمن برنامج جماعي تعاوني يتيح مجال الأخذ والعطاء والمشاركة في الخبرات الجماعية .

٥. أن يشمل التدريب جميع العاملين في مجال التربية والتعليم من مدرسين ومشرفين ومديري المدارس والقيادات التربوية والإدارية .

٦. أن يكون للبرنامج أهداف معينة ومحدودة لأن عملية تحديد الأهداف هي التي توجه مسار أي برنامج .

و يهدف هذا النوع من التدريب إلى:

- إكساب الفرد المهارات اللازمة لتأدية عمله بكفاءة.
- تزويد الموظف بالمعلومات عن أحدث الأساليب المتبعة في ميدان تخصصه.
- إعداد الموظف لتحمل مسئوليات أكبر إذا كان مرشحاً للترقية.

و للتدريب أثناء الخدمة له عدة ميزات ذكرها(حسين،١٤١٦هـ/١٩٩٦م: ١٤) وهي:

١) من خلال الاحتكاك المباشر ببيئة العمل في الواقع العملي، فان المتدرب يتجنب مشكلة اختلاف بيئة التدريب عن بيئة العمل، كما أنه يتم تجنب الإغراق في الجوانب النظرية التي قد لا تكون مفيدة للمتدرب.

٢) يضمن هذا التدريب أن الإشراف عليه يكون من الشخص الذي سيعمل معه المتدرب و بالتالي ضمان أن ما سيتعلمه من أساليب و وسائل جديدة سوف يطبق فعلاً.

٣) في كثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي التعرف عليها بل يجب التمرس عليها .

أساليب التدريب أثناء الخدمة

أكدت صلاح(١٣٩٦هـ : ٢٦-٣١) على أهمية تحديد الأهداف التدريبية للدورة أي تحديد النتائج التي ستحققها الأنشطة و الأساليب ، بمعنى أن تحدد الأهداف ثم تختار الأنشطة والأساليب و الوسائل التي تساعد في تحقيق تلك الأهداف و الوصول إليها، و ذلك أن بدون تحديد الأهداف يصعب تحديد الأعمال التي سيقوم بها الدارسون و يتعذر التخطيط للنتائج كما يتعذر قياسه، أي أن تحديد الهدف سلوكياً لا يساعد فقط على اختيار أنشطة تعليمية محددة بل يساعد في التقويم لمعرفة ما إذا كان الهدف قد تحقق .

و حددت صلاح(١٣٩٦هـ:٢٨) أساليب التدريب المناسبة تبعاً للهدف المراد تحقيقه في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

الهدف من التدريب و الأساليب المناسبة لها

الأهداف	الأنشطة و الأساليب
لتحقيق الأهداف في مجال المعرفة	المحاضرة – المناقشة – القراءة – الندوة
لتحقيق الأهداف في مجال الفهم	المناقشة– المشاهدات التطبيقية – الرحلات– الاختبارات– تمثيل الأدوار– حل المشكلة –المشاغل التربوية
لتحقيق الأهداف في مجال المهارات	التدريب الموجه(التدريب العملي)– تمثيل الأدوار
لتحقيق الأهداف في مجال الاتجاهات و القيم	المناقشة – المشاغل التربوية– الأدوار– التدريب الموجه

تتعدد وسائل وأساليب التدريب و يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- طريقة المحاضرات: و هي أكثر الوسائل شيوعاً يتلقى المتعلم عرضاً مجملاً ومنظماً لكمية من المعارف و المعلومات و الحقائق و المفاهيم(دمعة،١٩٨٤م).

ب- التدريب العملي:و هو محاولة يساعد فيها المتعلم على اكتساب الخبرة الحقيقية من التدريب عن طريق الممارسة العملية و يتم في مواقع العمل نفسه.و أكثر الطرق شيوعا في التدريب العملي :

ج- طريقة دراسة الحالة: و هذا النوع من التدريب ينمي القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي ، و القدرة على حل المشكلات. و تبدأ هذه الطريقة بعرض الحالة بدون مقدمة أو البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك.

د- طريقة تمثيل الدور: و هذا النوع يتطلب من اثنين أو أكثر من المتدربين أن يلعبوا أدواراً معينة حقيقية أو افتراضية تمثل مواقف محددة حدثت في الماضي أو تحدث في الحاضر.

هـ- الورش الدراسية: و هي من الأساليب المفيدة على العمل الجماعي بقصد الوصول إلى حل مشكلة معينة .

و- حلقات المناقشة: و هي مجموعة صغيرة يتم فيها تحليل و مناقشة الموضوعات والمشكلات تحت إشراف و قيادة موجه مدرب.

ز- المؤتمرات: و هي تجمعات عالمية أو محلية تدور حول مشكلة معينة و تطرح الآراء المختلفة بشأنها للوصول إلى عدد من التوصيات أو القرارات.

ح- الزيارات: و هذا النوع من الأساليب التدريبية له آثار طيبة في نفوس المتدربين وتزيد من إقبالهم على برامج التدريب و الاستفادة منها.

أما حسين(١٤١٦هـ/١٩٩٦م:١٨) فرأى أن هناك أساليب أخرى للتدريب أثناء العمل و هي:

أ- قضاء فترة ، و تسمى تحت التمرين تمتد لعدة اشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسئولاً تماماً عن عمله.

ب- الدوران بين عدة وظائف أو أنشطة يتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

ج- المكتب المجاور و هو أسلوب آخر للتدريب و يكون بوضع مكتب الموظف الجديد مباشرة بجوار مكتب رئيسه أو زميله فيلاحظ سلوكه و تصرفاته.

د- شغل وظائف الغائبين .توجيه الأسئلة ، يمكن للرئيس أن يدرب الموظف بسؤاله دائماً: ماذا تظن انه يجب أن افعل في هذه المسألة؟ .

هـ- المشاركة في أعمال اللجان عن طريق تعريف المتدرب بآراء أفراد آخرين .

و- الوثائق و النشرات ، و تتكون من تعليمات توزع على الموظفين الجدد في كل فترة من الزمن ، و تشمل تعليمات و توجيهات ، عن أفضل الأساليب لأداء العمل و الواجبات و المسؤوليات و السلوكيات الوظيفية و فرص الترقي وكيفية تحسين الأداء و وظائف المنشأة.

و أضاف مصطفى و النابه(١٤٠٦هـ/ ١٩٨٦م: ٦١- ٦٣) أنماط أخرى للتدريب وهي:

- المشاغل التربوية (الورش): و من ابرز مقومات هذه الطريقة أنها تعاونية و تزيد من مهارات العاملين فيها و قدراتهم على العمل الجماعي و التعاوني و تهتم بالتقويم المستمر لكل ما في المشغل من نشاط فردي أو جماعي.

- الحوار المفتوح: يتميز بقلة أفرادها و أنها تنظم في مجموعتين أحداهما خبراء التدريب و الثانية المتدربين و من خلال الندوة الحوارية تطرح الأسئلة و تثار المشكلات التي يناقشها الخبراء ويجيبون عليها.

- المقابلة الاستجوابية: عبارة عن عرض أمام المتدربين يجيب فيه الخبراء عن عدة أسئلة منظمة يطرحها شخص يتولى عملية الاستجواب و لابد أن يحاط الخبير بنوع الأسئلة التي ستوجه إليه.

- الحلقة الدراسية:و تهدف إلى إتاحة الفرصة للمشاركين فيها لدراسة موضوع معين تحت إشراف مستنير و تشمل الحلقة على أنواع مختلفة من النشاطات مثل إعداد التقارير و المناقشات الجماعية و تخطيط الواجبات.

- الزيارات الميدانية: و هي زيارة تربوية لمؤسسة أو مشروع و يجب التخطيط لها بهدف الدراسة الأولية و الإطلاع المباشر و تحتاج الزيارة الميدانية لمنسق يتولى إعداد الترتيبات الضرورية للزيارة أما دور المتدربين فينحصر في الملاحظة و جمع المعلومات .

و هناك من يفرق بين أساليب التدريب تبعاً لمكان التدريب مثل ما ذهب إليه علاقي (١٤١٤هـ: ٣٥٨- ٣٦١) حيث صنف أساليب التدريب تبعاً لمكان التدريب سواءً كان التدريب على رأس العمل أو التدريب خارج المنظمة:

أ - التدريب على رأس العمل و يتضمن الأساليب التالية:التدوير الوظيفي و التوسيع الوظيفي و التدريب الوظيفي المبرمج.

ب- التدريب خارج العمل و يتضمن الأساليب التالية: المحاضرة - الندوات و حلقات العمل- الوسائل السمعية و البصرية - المحاكاة - التنمية الذاتية - دراسة الحالات.

أما (درة ،١٤٠٢هـ/ ١٩٨٢م) ففرق بين أساليب التدريب تبعاً لعدد المتدربين سواءً كان فردياً أو جماعياً ، هي كالتالي:

أ_ أساليب التدريب الفردي و تشمل :

الدراسة بالمراسلة- التدريب أثناء الوظيفة- تدريب العمال في ورش خاصة - التلمذة المهنية- المحاكاة- تناوب الموظفين في دوائر و أقسام مختلفة.

ب – أساليب التدريب الجماعي و تشمل:

المحاضرات– النقاش(في شكل مؤتمرات أو ندوات أو لقاءات أو حلقات أو مجموعات نقاش صغيرة)– تمثيل الأدوار– الحالات الإدارية – التمارين – مشروعات عملية – البريد الوارد المباريات الإدارية – التدريب على الحساسية

التدريب في المملكة

يرى العاملون في المناصب القيادة و المهتمون بتطوير الأفراد في المملكة أن الأمر لا ينتهي بتعيين الأفراد في مناصبهم و إنما يتعدى ذلك إلى تدريبهم و تطوير مفاهيمهم بما يتناسب مع المسؤوليات التي تقع على عاتقهم الصباب،١٣٩٦هـ)، و يلعب التدريب دوراً رئيسياً في رفع الكفاية و تخفيض التكاليف و سرعة الانجاز لذلك فقد استحوذ على اهتمام المسؤولين سواء في مجال التعليم أو أي مجال آخر ففي مجال التعليم نجد أن المادة ١٩٦من سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية تتضمن ما يلي تعطى الجهات المختصة عناية كافية للدورات التدريبية والتجديدية ودورات التوعية لترسيخ الخبرات وكسب المعلومات والمهارات الجديدة.

بالإضافة إلى المادة ١٩٧ التي اهتمت أيضاً بالتدريب و نصت على ما يلي يتناول التدريب كافة جوانب العملية التعليمية والأجهزة العاملة فيها وتوضع برامج للدورات يحدد فيها غرض الدورة و مناهجها وطرق تنفيذها وتقويمها والشروط التي ينبغي أن تتوفر في القائمين عليه (اللجنة العليا لسياسة التعليم،١٤٠٠هـ/١٩٨٠م).

ولقد برز اهتمام وزارة المعارف بالتدريب من خلال إنشاء إدارة التدريب التربوي عام ١٣٩٤/١٣٩٥هـ وقد ربطت في حينه بالإدارة العامة لبرامج إعداد المعلمين ، وفي عام ١٤١٠هـ ضمت إلى الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب في شهر جمادى الثانية بموجب قرار وزير المعارف رقم ١٦٧٤/٤٨ في ١٤١٠/٦/١٠هـ، ثم أصبحت إدارة عامة للتدريب التربوي و الابتعاث في عام ١٤٢٠هـ(إدارة التدريب التربوي،١٤٢٣هـ).

وهدفت سياسة التدريب بالمملكة كما حددها الديوان العام للخدمة المدنية إلى تحقيق الأهداف التالية الشقاوي،١٤١٣هـ: ٦١) و(القبلان،١٤١١هـ/ ١٩٩١م:٨٤):

١. إعداد الموظف ليتولى مركز وظيفي شاغر، أو مشغول بمتعاقد من الخارج ، و يحتاج شغلة إلى إعداد و تدريب خاص
٢. رفع المستوى الأداء لدى الموظفين ، أو تحسين و تطوير البيئة الإدارية في الأجهزة الحكومية ، عن طريق تحسين نظم و أساليب العمل فيها
٣. تهيئة الموظفين لأسلوب جديد في العمل أو استعمال آلات حديثة
٤. إعادة تدريب أو إعداد من يراد توجيههم نحو وجهات عمل جديدة نتيجة لظروف العمل أو الموظفين و تحدد لجنة التدريب السنوي لموظفي الدولة وفقاً للخطط السنوية المقدمة من الأجهزة الحكومية ، و التي يجب أن تبنى على دراسة فعلية للاحتياجات التدريبية لكل جهاز ، و تكون هذه الأهداف الأساس الذي تبنى عليه خطط و برامج مراكز ومعاهد التدريب المختلفة

التدريب الإداري في المملكة

حظي التدريب الإداري في المملكة العربية السعودية باهتمام و دعم و تشجيع متواصل، مما ساهم في تحقيق معدلات كبيرة من النمو التطور حتى أصبح يشكل في الوقت الحاضر نشاطاً مهماً من نشاطات التنمية الإدارية و لقد برز اهتمام الدولة بالتدريب من خلال وضع برامج تطوير القوى العاملة بين أولويات الاهتمامات بالتنمية الوطنية، وكان من ثمار هذا الاهتمام إنشاء معهد الإدارة العامة عام ١٣٨٠ هـ ليكون من بين أهدافه الرئيسية مد الجهاز الحكومي بما يحتاج إليه من كفاءات وطنية و تطوير قدرات و مهارات الموظفين أثناء الخدمة (معهد الإدارة، ١٤٢٢هـ .

ترعى حكومة المملكة التدريب الإداري و ذلك لخدمة أغراض تتصل اتصالاً مباشراً بالأهداف العامة لتنمية الدولة و من الأهداف العامة للتنمية بالمملكة و التي تتصل بالتدريب حسب ما ورد بخطة التنمية السابعة مايلي (وزارة التخطيط، ١٤٢٠هـ:١١٣-١١٤):

١. توفير الروافد التي تجعل المواطن عاملاً منتجاً وقادراً على العطاء والتوسع في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين في قطاعات التعليم والصحة والخدمات مع التنوع في وسائل تمويلها وإدارتها

٢. تنمية القوى البشرية والتأكد المستمر من زيادة مشاركتها، ورفع كفاءتها عن طريق التدريب والتأهيل لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني، وإحلال القوى العاملة السعودية محل العمالة غير السعودية
٣. العمل على تحقيق النمو المتوازن بين مناطق المملكة وزيادة إسهامها في التنمية الوطنية
٤. زيادة إسهام القطاع الخاص في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية
٥. تنويع مصادر الدخل القومي وتوسيع القاعدة الإنتاجية في مجال الخدمات، والصناعة والزراعة
٦. استكمال التجهيزات الأساسية اللازمة لتحقيق التنمية الشاملة، والمحافظة عليها وتطوير أدائها وأساليب تمويلها

أما بالنسبة لتنمية الأفراد فقد هدفت خطة التنمية السابعة إلى ما يلي

١. إتاحة المزيد من فرص العمل للقوى العاملة السعودية سواء من خلال التعيين أو الإحلال في جميع المهن والقطاعات الاقتصادية خصوصاً في القطاع الخاص
٢. ترشيد عملية استقدام العمالة غير السعودية، وقصر العمل في بعض المهن والقطاعات على العمالة السعودية فقط
٣. زيادة مجالات فرص عمل المرأة السعودية وزيادة إسهاماتها في سوق العمل، بما لا يتعارض مع الشريعة الإسلامية
٤. تحسين إنتاجية القوى العاملة الوطنية ورفع مستواها وإعدادها لمواكبة التغيرات التقنية
٥. تحقيق المزيد من المواءمة بين مخرجات نظم التعليم والتدريب ومتطلبات سوق العمل
٦. تطوير خدمات سوق العمل ووضع قواعد متكاملة للمعلومات الخاصة به تتسم بالشمولية والحداثة
٧. تحقيق التكامل في مجال التخطيط للقوى العاملة وتطويرها(وزارة التخطيط:١٧٤)

و يتولى معهد الإدارة العامة تخطيط و تنفيذ برامج التدريب الإداري لموظفي الأجهزة الحكومية ، حيث يمثل المعهد الجهاز المركزي المتخصص بتدريب موظفي الدولة في المجالات الإدارية

و أشار القبلان (١٤١١هـ/١٩٩١م:٨٥) إلى وجود أهداف رئيسية للمعهد و هي كالتالي :

١. الرقي بمستوى الإدارة في المملكة عن طريق رفع كفاءة موظفي الدولة لزيادة إنتاجيتهم على النمو الذي يدعم قواعد التنمية
٢. تطوير و رفع كفاءة الأجهزة الحكومية بتقديم الخدمات الاستشارية اللازمة و دراسات الإصلاح الإداري
٣. المساهمة في إثراء الفكر الإداري عن طريق البحوث المكتبية و الميدانية
٤. تقديم الخدمات الوثائقية للباحثين و المستفيدين من الوثائق الإدارية في المملكة
٥. المساهمة في مجهودات التنمية و التطوير الإداري على المستوى العربي و الدولي عن طريق المساهمة في المؤتمرات و الندوات التي تختص بهذا المجال

و يعد التدريب الإداري ذا أهمية خاصة و له أولوية في برامج التنمية و برامج الإصلاح الإداري، فهو وسيلة الدولة في مواجهة النقص في الكفاءات ، و البطء في مردود المؤسسات التعليمية وقصور أهدافها و مناهجها في تحقيق التنمية ضرار،١٤٠٢هـ: ١٢٥-١٤٥ .

تدريب القادة التربويين

إن الهدف من تدريب المديرين هو رفع الكفاءة الإدارية لديهم فالسلمي(١٣٩٠هـ/١٩٧٠م:٣٤٥) أشار إلى أن الكفاءة الإدارية ليست موهبة ، و لكنها قدرة يستطيع الشخص تنميتها، و هناك على الأقل خمس خصائص يتصف بها المدير الكفء وهي:

١. القدرة على تنظيم وقته و الإفادة منه إلى أقصى حد.
٢. التركيز على النتائج و الأهداف المحققة و ليس على تفاصيل العمل وإجراءاته.
٣. الإفادة من الموارد المتاحة إلى أقصى حد و تنمية مواطن القوة في تلك الموارد.
٤. القدرة على تحديد أولويات العمل و التركيز على الأعمال التي تساهم في تحقيق الأهداف بفعالية و كفاءة.
٥. القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والناجحة.

من هنا ظهرت أهمية تدريب القيادات التربوية و حاجتهم إلى التدريب و التطوير، وأضاف دمعه(١٤٠٤هـ/١٩٨٤م:٣٥) أن من أهداف تدريب القيادات مايلي:

١- تدريب الإداريين القدامى منهم و الجدد لرفع مستواهم العلمي و المهني ، وزيـادة كفاءتهم بصورة مستمرة عن طريق ما يتلقونه من المعارف و المعلومات و مـا يكتسـبونه مـن المهارات العملية في ميادين عملهم.

٢- زيادة قدرتهم على التفكير المبدع و الإفادة منه في التكيف لأعمـالهم مـن جهـة ومواجهة المشكلات و التغلب عليها من جهة أخرى.

و يتخذ تدريب القادة عدة مجالات و ذلك تبعاً للمجالات المـراد تنميتـها و ذكرهـا العبودي(١٤٠٤هـ/ ١٩٨٤م:٢٤٧) فيما يلي:

١) مجال تنمية المعرفة و المعلومات : و يقصد به مدارك المدير بتزويـده بكافـة المعلومـات والمهارات اللازمة لأداء عمله بكفاءة عالية.

٢) مجال تنمية السلوك و الاتجاهات : أي توفير مجموعة الخبرات الفنية التي تتفاعل معاً لبلورة الآراء الفردية الناجحة بحيث تعمل على تحسين الاتجاهات لاتخاذ المواقف الايجابيـة نحـو العمل من خلال حماس الفرد في إنجاز العمل و تحقيق أهدافه.

٣) مجال تنمية المهارات و القدرات و يقصد به تنمية قدرات و استعدادات القائد أو المدير لأداء العمل الموكول إلية بكفاءة

و ترجع الحاجة لتدريب القيادات الإدارية نتيجة لظهور الجديد في كافة المجالات و الثورة التكنولوجية و هذا ما أشار إلية (كلاج،١٤١٨هـ) **(Klagge, 1998)**بأن ظهـور الحاجـة لتدريب القيادات كان نتيجة للتغيرات في ميادين الإدارة و تغير طبيعة مكان العمل الذي يرتبط به الفرد و ظهور حركات الجودة و تزايد العمل بمبدأ فريق العمل(العمل كمجموعات).

و تتفق أساليب تدريب القادة مع أساليب التدريب أثناء الخدمة و ذلك كمـا أشـارت إليـه الحسيني(١٤٠٨هـــ/ ١٩٨٨م) و هـي دراسـة الحـالات المـؤتمرات المحاضـرات الندوات الحلقات الدراسية تمثيل الأدوار المباريات الإدارية التدريب السلوكي التنقل بـين مواقع العمل المختلفة مجلس الإدارة التدريبي برنامج التنمية الذاتية للمديرين

مفهوم الاحتياجات التدريبية

يخلط بعض الأفراد بين ما يحتاجه الأشخاص من التدريب حتى يتم الارتقاء بشخصياتهم الوظيفة أو المهنية و بين ما يحتاجه التدريب أو العملية التدريبية حتى يتم انجازها بصورتها الفعالة

(عساف،١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م) .و تركز هذه الدراسة على الشق الأول و ذلك بما يتعلق بما يحتاجه الأشخاص من تدريب لتنمية شخصياتهم بجميع مقوماتها

و تعد أول خطوة نحو نجاح التدريب هي التعرف على الاحتياجات الحالية و المستقبلية للأفراد ، حتى يمكن وضع السياسة الملائمة للتدريب من حيث المنهاج و التوقيت و المواد والأساليب التي تقابل هذه الاحتياجات و حتى يلمس العاملون الفائدة من التدريب و يروا فيه إشباعا لحاجات محددة أي تحديد ما يرد المتدرب تعلمه بالضبط (حمدان،١٤١١هـ/١٩٩١م:٢٢٦) و يتوقف نجاح التدريب على تحديد إجابة السؤال التالي ماذا سيقدم للمتدربين؟ و ماذا يحتاجون؟ و ذلك أن من الاستجابات المتكررة للمعلمين للاجتماعات التدريبية أثناء الخدمة قولهم أن هذه الاجتماعات لا علاقة لها بعملنا ، أو لماذا يتوجب علينا أن نصرف أوقاتنا في سماع الأشياء القديمة ذاتها التي سمعناها لسنوات عديدة؟ (الغامدي،١٤٢٢هـ: ١٦).

وعرف ياغي(١٤٠٦هـ/١٩٨٦م:٧٥) الاحتياجات التدريبية بأنها المجالات التي ترغب المنظمة أن يشملها التدريب لسد العجز في القوى العاملة بها أو لرفع كفاءة العاملين فيها

أهتم هذا التعريف بالمنظمة و احتياجاتها و كيفية توفير احتياجاتها عن طريق الأفراد بتوفير التدريب الذي يعالج العجز الذي يلحقها و ذلك أما لقلة في مهارات أو خبرات أو معارف الأفراد أو رغبة في زيادة و رفع كفاءة العاملين بالمنظمة

أما عبد الوهاب(١٤٠١هـ/١٩٨١م:٦٦) فعرفها بأنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية ، يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات، أو لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة، إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعدادا ملائماً لمواجهتها

من الملاحظ أن هذا التعريف أهتم بالفرد في المنظمة في بعدين زمنيين و هو الحاضر والمستقبل و ذلك بالاهتمام بالاحتياجات في الوضع الحالي و ما يجب أن تكون عليه في المستقبل ،

بحيث يشمل الوضع الحالي النواحي الفنية أو الاتجاهات أو المهارات الناقصة التي يراد تكميلها أو ضعف الأداء لدى الفرد

و ذهب ابو شيخة(١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م:٢٩٧) إلى تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأداء و مستوى أدائهم الحالي". و هذا التعريف يهتم بالأداء الحالي للفرد و الإنتاجية المتوقعة

أما القبلان(١٤٠٢هـ/ ١٩٨٢م:١٠٢) فعرفها بأنها "وجود فجوة بين ما هو متوقع و بين النتائج الحقيقية ، أو أي نقص يمكن حله بطريقة علمية" و يضع ذلك في المعادلة التالية:

احتياجات انجاز العمل – الأداء الفعلي = الاحتياج التدريبي

و يتفق تعريف القبلان مع تعريف ماهر(١٤١٨هـ/ ١٩٩٨م:٣٢٩) حيث صاغ تعريف الاحتياجات التدريبية في المعادلة التالية :

الأداء المطلوب – الأداء الفعلي = القصور أو العجز في الأداء (الاحتياجات التدريبية).

اما برعي(١٣٩٣هـ/ ١٩٧٣م: ١٤٩) فعرفها بأنها "مجموعة التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و خبراتهم و معارفهم ، و رفع كفايتهم و مهاراتهم واتجاهاتهم و سلوكهم بناء على احتياجات ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين ، و للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل ... فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم علية التدريب السليم لتحقيق الكفاية و حسن الإدارة للعاملين ، و الارتقاء بمهاراتهم و سلوكهم ، و توجيه تفكيرهم و عقائدهم لخير الصالح العام للمجتمع".

وقصد الصرن (١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م:٥٤) بالاحتياج التدريبي هو تحديد الفجوة التي تفصل بين أداء المديرين الحالي و المتوقع ، و من ثم يتحرك النظام التدريبي لمعالجته و هذا ما تهتم به الدراسة الحالية من حيث تحديد الفجوة بين أداء المديرات و الوكيلات الحالي و بين المتوقع ومعرفة مدى حاجتهن للتدريب في مجالات معينة من اجل تصميم البرامج التدريبية التي تساير احتياجاتهن للتطوير و النمو الإداري ،و هذا يتفق مع القبلان(١٤٠٢هـ/١٩٨٢م) وماهر(١٤١٨هـ/١٩٩٨م) و أبو شيخة(١٤٢٠هـ-٢٠٠٠م).

تحديد الاحتياجات التدريبية

من الضروري تحديد الاحتياجات التدريبية حتى يتسنى تصميم برامج التدريب الفعالة للمديرات و الوكيلات بحيث يكون على من يقوم بتحديد هذه الاحتياجات و حصرها أن يأخذ في الاعتبار ان تعكس هذه الاحتياجات الحاجات الحقيقية الفعلية، بحيث تكون بمثابة أولويات يهتدي بها في تصميم برامج تدريب المديرات و الوكيلات أثناء الخدمة.

و المراد بتحديد الاحتياجات التدريبية هو جمع البيانات الخاصة بالموظفين أو وظائفهم أو مؤسساتهم أو كلهم جميعاً، ثم تحليلها و مقارنتها بمواصفات أو سلوكيات معيارية تخص الواحد منهم لتقرير أنواع و درجات النقص الملاحظ في وضعه الراهن، والتي ستتولى برامج التدريب تعويضها وصولاً إلى وضع آخر مرغوب أو مقصود حمدان، ١٤١١هـ/١٩٩١م: ٢٦).

وأكد برعي(١٣٩٠هـ/١٩٧٠م: ١٥١- ١٥٣) على أهمية عمل دراسة كاملة للتحقق من حاجات التدريب قبل القيام بعمل برنامج تدريبي منظم، إذ أن هذه هي نقطة البدء الملائمة لتصميم البرنامج التدريبي و يجب على المسئولين والمشرفين عن التدريب أن يعملوا دائماً للكشف عن حاجات التدريب اللازمة للأفراد

و تعد عملية حساب الاحتياجات التدريبية صعبة لمخطط التدريب و ذلك لأنها تحسب احتياجات انجاز العمل و الأداء الفعلي و الاحتياج للتدريب و ذلك يتضمن ضرورة معرفة المشاكل التي يستطيع التدريب أن يتغلب عليها و التي لا يستطيع التغلب عليها و من هم الأفراد المطلوب تدريبهم و ما هي معايير الأداء و هل يوجد نظام للتقارير يوضح نقط الضعف والصعوبات الصباب، ١٣٩٦هـ . و ذلك ما أشار إليه عبدالوهاب (١٤٠هـ/١٩٨١م)بأن احتياجات التدريب تختلف باختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد وَ أنها أيضاً تختلف نتيجة للتغيرات المتوقعة في الوظيفة

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

إن هدف التدريب الأساسي هو تشكيل و إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد التنظيم ، و لكي يتم تحقيق هذا الهدف لابد أن يسير التدريب وفق خطوات علمية و سليمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية و التي تعتبر العنصر الأساسي لتحسين زيادة و فعالية العملية التدريبية؛

فمعرفة الاحتياجات وتحديدها وفق أسس علمية يساعد مخططي برامج التدريب في تصميم برامج تدريبية ناجحة ، لأن معرفة الاحتياجات وتحديدها وفق هذه الأسس ،يمهد لتحديد أهداف أدق صياغة،وأقرب واقعية وتحديد الاحتياجات يعد الركيزة الأولى والأساسية في تخطيط البرامج التدريبية ، وقد أكد ذلك كثير من المهتمين بالتربية و التعليم ، وممن أشار إلى ذلك غليمات(١٤١١هـ/١٩٩١م:٨) بقوله إن أول خطوة في هذا التخطيط هي التحديد الدقيق والموقوت للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معينين ، يشغلون وظائف محددة ، ويعملون في وحدات أو إدارات معينة

وقد أكد شريف وسلطان (١٤٠٣هـ/ ١٩٨٣: ٢٩١) ذلك بقولهما ويقاس نجاح أي تصميم تدريبي تأهيلي للمعلمين والمديرين بمدى التعرف على الاحتياجات التدريبية وحصرها وتجميعها ، وإن أي برنامج تدريبي لا يؤسس على قياس علمي للاحتياجات لا يؤدي دوره بشكل مناسب ويؤكد الخطيب و الخطيب(١٤١٧هـ/١٩٩٧م:٤٦) "أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي يقوم عليه التدريب

كما أن للاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها، وقد لخص شريف و سلطان(١٤٠٣هـ/١٩٨٣م:١٩٢) هذه الأهمية في النقاط التالية

١. تعد العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم
٢. تعد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي
٣. تعد المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح المناسب
٤. تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح
٥. عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً ، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب
٦. معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي ، فهي تأتي قبل تصميم البرامج وتنفيذها

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

يوجد ثلاثة طرق رئيسة لتحديد الاحتياجات التدريبية اتفق عليها العديد من المهتمين بهذا المجال كما ذكرها ياغي(١٤٠٦هـ/ ١٩٨٦م و حمدان(١٤١١هـ/١٩٩١م و ابو شيخة(١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م) وزويلف(١٤١٨هـ/١٩٩٨م) والخطيب والخطيب(١٤١٧هـ/١٩٩٧م و الطعاني(١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م و هي

تحليل الموظف تحليل المنظمة تحليل الوظيفة العمليات)

توصيف و تحليل الموظف أو الوظيفة أو المؤسسة

و يقصد بالتوصيف تعداد خصائصهم أو مكوناتهم أو سلوكياتهم العملية ، أما التحليل فهو فرز هذه العناصر التي جرى تعدادها إلى فئات مميزة و تحديد متطلبات عملها المختلفة ، لاستنتاج العلاقات التي تربطها أو النواقص التي تحتاجها لتحسين وضعها أو رفع أهليتها لتكوين الهوية السلوكية المطلوبة للموظف أو المؤسسة أو الوظيفة ، أو لتحديد الشروط الخاصة بأداء المهام الموكولة للواحدة منها حمدان،١٤١١هـ/١٩٩١م:٢٦).

أولاً: تحليل التنظيم: **Orgniztion Analysis**

و يقصد به دراسة الأوضاع و الأنماط التنظيمية و الإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم و التي يكون فيها التدريب ضرورياً ، و الهدف من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في المنظمة و تحديد نوع التدريب الذي يلزمها (ياغي،١٤٠٦هـ/١٩٨٦م:٨٠).

و يشمل تحليل المنظمة على عدة أنواع و يذكرها ياغي(١٤٠٦هـ/١٩٨٦م: ٨١) كما يلي:

أ- تحليل أهداف المنظمة : و ذلك أن هذا النوع من التحليل يمكن من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة، لذا فان من المهم معرفة أهداف المنظمة بدقة و وضوح و مدى قبول أو عدم قبول أفراد التنظيم لهذه الأهداف .

ب- تحليل المعوقات النظامية و ذلك يتضمن دراسة مجموعة القوانين و اللوائح و الإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل و توجيه مختلف الأنشطة و المجهودات التي يبذلها الأفراد .

جـ- دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة بأن يقوم المخطط للتدريب بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة في المنظمة من حيث العدد و النوع و الجنس و العمر والتعليم و التدريب و الخبرة و نوع الوظائف التي يشغلونها و مستويات المهارة و الكفاءة .

د- تحليل معدلات الكفاءة حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الأداء للأفراد و مؤشرات التكاليف و غيرها من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل و نواحي الإسراف أو زيادة التكاليف و مواطن ضعف الإنتاجية.

هـ- تحليل المناخ التنظيمي يعد هذا النوع من التحليل هام و ذلك يدعم ما توصل إليه **Rensis Likert**و زملاءه من خلال دراساتهم عن السلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيم بان الروح المعنوية تلعب دوراً رئيسياً في مدى استجابة أفراد التنظيم للأهداف التنظيمية ، و أن الأفراد في المنظمات المختلفة يستجيبون للأهداف التنظيمية بطريقة ايجابية و مرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير و التأييد و التي يحصلون على شعور بأهميتهم و تنميتهم الشخصية ياغي ٨٤).و يوجد عدة طرق يمكن للباحث استخدامها لتحليل المناخ التنظيمي وهي، الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، و إجراء مقابلات معهم، و الاستقصاءات المكتوبة، وتحليل معدلات الغياب، ودوران العمل، و الحوادث و الإصابات ، و الإنتاجية، و اقتراحات العاملين ، و الشكاوي والتظلمات .

و- تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة و ذلك بدراسة الأوضاع و الظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة ، فالتدريب يهدف إلى إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة و الدائمة التغير و التطور من ناحية أخرى .

ثانياً : تحليل الوظيفة العمليات(**Job/Operation Analysis**)

و عرفها ماهر(١٤١٨هـ/١٩٩٨م:٤٩) بأنها تحديد الأنشطة **activities**المكونة للمهام **tasks**المكونة للوظيفة أو العمل **job** و وضع ذلك في توصيف متكامل ، و تحديد لمواصفات شاغل الوظيفة ".

و يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف و الأعمال المختلفة التي يقـــوم بهـــا أفراد التنظيم و تركز على المهمة الوظيفة بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل و ذلك يتضمن ما يجب أن يؤديه الموظف و السلوك الذي يجب أن يتحلى به حتى يتمكن مـــن تأدية عمله بطريقة فعالة وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفـــة و واجباتهـــا ومسئولياتها و إمكانياتها و متطلباتها و احتياجاتها و الصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها .

و طرق تحليل العمليات كثيرة و لكن يمكن تقسيم المعلومات و البيانات المطلوبة لعمليـــة التحليل إلى ثلاثة أنواع :

أ- معلومات تتعلق بواجبات و مهام الوظيفة .
ب- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة .
ج- معلومات تتعلق بالمهارات و المعرفة الضرورية لانجاز هذه المهمات بشكل كاف و مرضٍ .

ثالثاً: تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) **(Man Analysis)**

و يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية و قدرته في المستقبل ، و تحديد المهارات و المعارف و الاتجاهات و الأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية و لأداء وظائف أخرى مستقبلية ، و يتضمن تحليل الفرد مواصفات الوظيفة و التي تشمل الحقائق و البيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة ، و خبراته العلمية ، و العملية و القدرات و المهارات الخاصة، و غير ذلك من مطالب تحتمها طبيعة العمل و ظروفه و مسؤولياته

و عرفة ماهر(١٤١٨هـ/ ١٩٩٨م:٣٣٤) بأنه " دراسة لتتبع المسار الوظيفي لكل فرد و مدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالي أو العمل المتوقع لإيجاد الفرق بين معـــارف و مهـــارات وخبرات الشخص حالياً و بين ما تحتاجه الوظيفة ".

و يتضمن تحليل الفرد دراسة الدوافع ، و ذلك لأن التدريب يمكن أن يشبع بعض هـــذه الـــدوافع أو يمهـــد الطريـــق لإشـــباعها أو يرشـــد الفـــرد لأحســـن الســـبل لمقابلتها ياغي،١٤٠٦هـ/١٩٨٦م:٨٩).

و بصفة عامة فقد أشارت الندوة التي عقدت بمعهد الإدارة (١٤١٨هـ:١٥) إلى كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية لكل منظمة و ذلك من خلال التالي

تحليل الوظيفة من حيث الوصف و المواصفات

تحليل الاحتياجات التدريبية للفرد و تحديد من هم بحاجة إلى التدريب

وضع خطة التدريب المناسبة و تحديد المكان المناسب للتدريب و قد يكون خارجياً أو داخلياً

و اشار برعي (١٣٩٣هـ/١٩٧٣م : ١٥٠) و شريف وسلطان(١٤٠٣هـ/١٩٨٣م:٢٩٢) إلى أن مقومات الاحتياجات التدريبية لابد و أن تزود المتدربين بعنصر أو أكثر من العناصر التالية

١. المعارف و الخبرات المطلوب تزويد العاملين بها
٢. السلوك و الاتجاهات الخاصة
٣. المهارات و الأداء العملي الذي يتطلبه العمل

و يلزم لتحديد الاحتياجات التدريبية الإجابة على سؤالين هما

١. من هم الأفراد المطلوب تدريبهم؟
٢. ما هو نوع التدريب المطلوب لهم ؟ و ما مداه؟

و للإجابة على السؤالين يمكن تحديد المصادر التي يمكن بها الحصول على الاحتياجات التدريبية وهي

توصيف الوظائف

أداء العاملين و سلوكهم

المقابلات الشخصية مع القادة و المدربين و الرؤساء و المشرفين

تقارير الكفاية السنوية للعاملين

التقارير الخاصة التي يحررها الرؤساء عن نواحي ضعف العاملين

الاجتماعات التي يعقدها مدير التدريب مع مديري الإدارات و الرؤساء المباشرين للتعـــرف على أرائهم بصراحة .

- عقد الاجتماعات العامة مع العاملين للتعرف على أرائهم و تصرفاقم .

طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية

تتبوأ المعلومات أهمية خاصة عند تحديد و تحليل الاحتياجات التدريبية و ذلك أن عمليـــة تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب، و من الذي يحتاج إليه، و مستوى الأداء المطلوب لمقابلة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتـــب عليهـــا تحديد مدة التدريب و تحديد أهدافه، و معرفة المهارات المطلوب اكتساها، و هذا يتفق مع مـــا أشار إليه (كلارك ،١٤٢٣هـ)((Clarke, 2003) و الذي يرى بأهمية معرفة أنشطة المنظمة ونوع التدريب الذي سيؤدي إلى رفع معدل الأداء و من يجب أن يتدرب و مـــا هـــو محتـــوى التدريب .

وقد تعددت مصادر الحصول على المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبيـــة و يجمعهـــا القبلان(١٤٠٢هـ/١٩٨٢م:١٠٢- ١٠٣)فيما يلي :

ما يتعلق بمشكلات المنظمة و مشكلات الإنتاج مثل : انخفاض الإنتاج - ارتفاع التكاليف - كثرة الشكاوي- ارتفاع نسبة مخالفة الأنظمة- ارتفاع نسبة الغياب-ارتفاع نسبة ترك العمل- تحليـــل الوظيفة و الموظفين - التحليل الوظيفي - تقويم الموظفين الاختبارات - جمع آراء الإدارة و الموظفين من خلال : المقابلات - الاستبانات - التنبؤ بمشكلات المستقبل) .

و يمكن جمع الطرق التي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية كما أتفق عليهـــا أبـــو شـــيخة (١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م و برعي(١٣٩٣هـ/ ١٩٧٣م) و القبلان ١٩٩١ م/ ١٤١١هـ في الآتي :

١- المقابلة **Interview**

المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التدريب و المتدربين المحتملين هـــدف التعـــرف علـــى احتياجاقم التدريبية، و عند إجراء المقابلة لابد من وضع مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب

لهدفها، و أن يستمع المقابل للمتدربين و لا يذهب إلى استنتاج الإجابات. و من مزايا هذا النوع أنها تعطي المتدربين فرصة كافية لإبداء آرائهم و تقديم المقترحات و لكن من عيوب المقابلة أنهـا تتطلب وقتاً طويلاً و قد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها و قد تنمي الإحساس لـدى المتـدربين بالحرج .

٢- الاستبانة **Questionnaire**

من أكثر طرق جمع المعلومات استخداماً و هو عبارة عن استمارة تتضمن عدداً من الأسئلة المطلوب الإجابة عليها و يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية و هناك شروط لابد من توافرها عند تصميم الاستبيان منها : أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها و أن تكون الإجابات المطلوبة على هيئة "إشارات" يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها و تبويب بياناتها .

من مزايا الاستبانة انه يمكن أن يصل إلى اكبر عدد من الأفراد في وقت قصير و قليل التكاليف و يقدم بيانات واضحة و مركزة، و لكن من عيوبه ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات و وضع الحلول الممكنة .

٣- الاختبارات **Test**

و قد تكون الاختبارات شفوية أو تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب بهدف الوصـول إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين و تستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد و تشخيص أوجه القصور في الأداء غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقويم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية.

٤- تحليل المشكلات **Problem Analysis**

تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف أن يأتي التدريب لعلاجهـا ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين و تعطـي هـذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة .

٥- تقويم الأداء Performance Appraisal

يعطي تقويم الأداء مؤشراً واضحاً عن الواجبات التي لم تنجز، و أسباب عدم إنجازها كما تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين إلى التدريب و هو يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف و أنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها و لكنه يستنفذ وقتاً طويلاً.

٦- دراسة التقارير و السجلات Study of Reports and Records

تبين دراسة التقارير و السجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، و تتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات و لا تتسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية .

و يرى مكليلاند McClelland, 1994 أن الطرق الأساسية للكشف عن الاحتياجات التدريبية هي الاستبانات المسحية و المقابلات الفردية و التركيز على المجموعات و الملاحظة من موقع العمل أما حسنين (١٤٢٢هـ/٢٠٠١م) فقد جمع سبعة و خمسون أسلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية تتفق مع كثير مما سبق ذكرة مع اختلاف المسميات و منها : المناقشة الدورية المنتظمة- ورش العمل- أسلوب دراسة الأزمات – مسح الاتجاهات.

المشكلات التي تعوق التدريب

يعترض التدريب في ممارسته عدة معوقات تبعده عن تحقيق أهدافه، و ذكر صبيح(١٤٠١هـ/١٩٨١م:١٦) أن أسباب هذه المعوقات تعود إلى عوامل فنية ، و عوامل نفسية ، وعوامل مشتركة .

أ) العوامل الفنية :

و تتضمن العوامل التالية؛ اختيار المدرب المناسب ، و اختيار أسلوب التدريب المناسب، و مدة التدريب، و الإمكانات المادية .

ب) العوامل النفسية

و هي عدد من العوامل النفسية التي تختص بالمتدرب أو المدرب تجاه عملية التدريب و هي كما يلي

- النظر إلى التدريب على انه عملية يراد بها التخلص من الموظف
- الخوف من التدريب لفقدان الثقة بالنفس و القدرة على استيعاب الجديد بعد ترك الدراسة لمدة طويلة
- معارضة الزملاء في تدريب زملائهم
- عدم رغبة الرؤساء في تدريب مرؤوسيهم خوفاً من أن يتفوقوا عليهم .

ج) عوامل مشتركة

و تتضمن اختيار المتدربين، و جوائز التدريب، و قصور متابعة المتدربين و أضاف حمدان(١٤١١هـ/١٩٩١م: ١٧) أن من مشاكل التدريب تركيز التدريب على المظاهر والأدوار التقليدية للقوى العاملة دون المسؤوليات الإجرائية الفعلية التي يحتاجونها في عملهم ويوجد عدد من المشكلات المحلية التي تعوق أهداف عملية التدريب و منها

قصور الدراسات الخاصة بتحديد احتياجات التدريب، مؤدياً ذلك لتعميم برامج بناءً على حاجات متصورة أو أخرى ناقصة لا تمثل كلياً أو جزئياً واقع المتدربين

عدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لحاجات وطبيعة و بيئة المستفيدين من تلك البرامج

بالإضافة إلى عدم توافر وصف وظيفي للوظائف التي يمارسها الأفراد العاملون بالأجهزة الحكومية مما يجعل مهمة تحليل الوظائف و من ثم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية أمراً ليس سهلاً و يخلق فجوة بين برامج التدريب و بين ما يحتاج إليه المتدربون معهد الإدارة ،١٤١٨هـ:٦١) .

المبحث الثاني: الإدارة المدرسية

تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التربوية والتعليمية، فهي التي تـــنير السبيل و تحدد الطرق أمام العاملين في الميدان، من أجل الوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد. و "الإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية و التربوية و الارتفـــاع بمســـتوى الأداء ، و ذلك عن طريق توعية و تبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم ، و توجيههم التوجيـــه التربوي السليم"(أحمد،١٤١٧هـ/١٩٩٧م:٢٥٥).

تعريف الإدارة المدرسية

تعددت تعريفات الإدارة المدرسية فعرفها البعض بأنها" جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء من الإدارة العامة ، و يعنى بها جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرســـة مـــع جميـــع العاملين بهـــا مـــن مدرســـين و إداريـــين ... بقصـــد تحقيـــق الأهـــداف التربويـــة داخـــل المدرسة"(الحقيل،١٤١٦هـ/١٩٩٦م: ٦٥).

بينما عرفها جيمس هارولد فوكس بقوله" الإدارة المدرسية هي كل نشاط ، تتحقـــق مـــن ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، و يقوم بتنسيق و توجيه الخبرات المدرسية و التربوية وفـــق نماذج مختارة و محدودة من قبل هيئات عليا داخل الإدارة المدرسية"(الحقيل:٦٥). من هنا نجد أن الإدارة المدرسية هي المستوى التنفيذي في الإدارة التعليمية و هي مجموعة من الأنشطة التي تقـــوم بها الهيئة الإدارية بهدف تحقيق الأهداف التعليمية بما يتساير مع متطلبات العصر.

أهداف الإدارة المدرسية

"شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تســـيير شـــئون المدرسة سيراً روتينياً، و لم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، و التأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، و حصر حضور التلاميذ و تغيبهم، و العمل على إتقانهم المواد الدراسية"(سمعان و مرسي، ١٣٩٥هـ/١٩٧٥: ٩) ، بل أصبحت الإدارة تهتم بالطالـــب الذي هو محور العمل في هذه الإدارة و ذلك بتوفير كل الظروف و الامكانات التي تساعده على النمو المتكامل في كافة الجوانب بالإضافة إلى أن الإدارة أصـــبحت تهـــتم بتحقيـــق الأهـــداف

الاجتماعية التي تتعلق بالمجتمع و علاقتها به(مصطفى و آخرون،١٤١٩هـ/١٩٨٩) (فهمي ومحمود،١٤١٣هـ/١٩٩٣م).

من هنا نجد أن أهم الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها هي كالتالي:

١. بناء شخصية التلميذ بناء متكاملاً- علمياً و عقلياً و تربوياً و ثقافياً و اجتماعياً ونفسياً.

٢. تنظيم و تنسيق الأعمال الفنية و الإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، و سرعة إنجاز الأعمال و تنسيقها.

٣. وضع خطط التطور و النمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

٤. الإشراف التام على تنفيذ مشروعات المدرسة حاضراً و مستقبلاً.

٥. العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة و البيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء و عن طريق الجمعيات و المؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.

٦. توفير النشاطات التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً و تربوياً وثقافياً داخل المدرسة و خارجها.

٧. معاونة البيئة على حل ما يستجد فيها من مشكلات أو حوادث أو كوارث ، تعاونا فعالاً ايجابياً (عبد الهادي،١٤٠٤هـ/١٩٨٤م: ٩).

مجالات العمل في الإدارة المدرسية

عملت الاتجاهات الجديدة في ميدان التعليم على توسيع مجالات العمل في الإدارة مما يتطلب توفر عدد من المهارات في مدير المدرسة و ذلك حتى يستطيع أداء العمل، و العمل على تحسينه. و قد أتفق سمعان و مرسي(١٣٩٥هـ/ ١٩٧٥: ٢١)و مصطفى و آخرون(١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩ :٢٠) وعبدالهادي(١٤٠٤هـ/١٩٨٤م: ١٢) على عدد من المجالات الإدارية و التي تعد كمهارات أساسية للعمل و هي:

أ) الإدارة كمهارة في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي:

تقع على مدير المدرسة مسئولية تنمية القيادة في أعضاء هيئة المدرسة لتحسين البرنامج التعليمي بها. و لا تعني القيادة على هذا الأساس استئثاره بتوجيه الجموعة، بل تعني قيامه أو قيام أحد أعضاء هيئة التدريس بالاشتراك في هذا التوجيه... و يجب أن يكون مدير المدرسة ماهراً في تزويد أعضاء هيئة المدرسة بالأفكار و المصادر اللازمة لعملهم... و على مدير المدرسة أن يكون

ملماً بالتطورات الحديثة في التربية و بعلاقتها بالأوضاع الاجتماعية.... و لا يكفيه للنجاح في دوره القيادي لتحسين العملية التربوية أن يكون ملماً بالنظريات و النظم التربوية، بل أن يشترك في المؤتمرات و اللجان، و في توفير الوقت لأعضاء هيئة المدرسة للتقابل سوياً لتنمية نواحي معينة من البرنامج المدرسي ، و ضرورة أن يهتم مدير المدرسة بمشاكل و وجهات نظر العاملين بالمدرسة.

ب) الإدارة كمهارة في العلاقات الإنسانية:

" من أهم وظائف الإدارة خلق جو مرضي في المدرسة... و الطريقة الأساسية التي تساعد على خلق جو مرضي هي احترام شخصية المدرسين الذين يعمل معهم مدير المدرسة. و احترام شخصية المدرسين له مظاهر كثيرة، فهو يتضمن الاهتمام بهم و بمشكلاتهم و يتضمن إعطاء الاعتبار التام لأفكارهم و مقترحاتهم، و خلق ذلك النوع من اجتماعات أعضاء هيئة المدرسة الذي يعطى فيه كل مدرس الفرصة لعرض أفكاره... و لا يقتصر احترام مدير المدرسة على احترام شخصية المدرسين بل يتعداه أيضاً إلى احترام شخصية التلاميذ "(سمعان ومرسي،١٣٩٥هـ/ ١٩٧٥: ٢٣).

ج)الإدارة المدرسية كمهارة في تنظيم العمل الجمعي:

رأى سمعان ومرسي(١٣٩٥هـ/ ١٩٧٥) أن على مدير المدرسة أن يكون قادراً على خلق الموقف الذي يعمل فيه الناس بطريقة تعاونية و أنه لا يمكن توفير جو ايجابي تعاوني للعمل ما لم قميئ الفرص لعقد اجتماعات يتوافر فيها للمدرسين كل الإمكانيات للتعرف على مشكلات المدرسة والعمل على وضع الخطط لحلها و يتضمن العمل التعاوني إشراك كل من التلاميذ و الآباء في تخطيط أوجه مختلفة من النشاط.

د) الإدارة المدرسية كمهارة في قميئة ظروف ملائمة للعمل:

يوجد مجموعة من العوامل التي إذا قام المدير بتوفيرها في المدرسة ساعد ذلك على قميئة ظروف ملائمة للعمل و يعددها سمعان ومرسي(١٣٩٥هـ/ ١٩٧٥) كما يلي:

١. تشجيع كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة على الإحساس بانتسابه لهذه المؤسسة.
٢. توفير الثقة بين أعضاء هيئة المدرسة و مديرها.
٣. إشراك الإدارة في القرارات في حدود السلطة الممنوحة لها.
٤. تمكين كل فرد من إبداء رأيه بحرية.
٥. توفير المعلومات للجميع حتى يتمكن الجميع من اتخاذ قرارات صائبة.

٦. اعتبار الأفكار ملكاً لجميع أعضاء المدرسة.
٧. ضرورة قبول أعضاء هيئة المدرسة مسئولية تنفيذ القرارات التي تتخذ.
٨. وضع كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة في العمل الذي يتناسب و قدراته.
٩. العمل على تدريب المدرسين أثناء الخدمة مما يساعدهم على تحسين مستواهم و ازدياد مهاراتهم.

هـ) الإدارة المدرسية كمهارة في التقويم:

أشار مصطفى و آخرون (١٤٠٩هـ/١٩٨٩) إلى أن استخدام وسائل التقويم تمكن مدير المدرسة من مساعدة أعضاء هيئة التدريس على اتخاذ القرارات الصحيحة ، و يتضمن التقويم التعرف على الأهداف ، و وضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها و مراجعة الخطط في ضوء الأهداف و المعايير و على مدير المدرسة أن يشجع المعلمين إلى استخدام أفضل الطرق لجمع البيانات و استخدامها كوسائل للتحسين الذاتي.

البرامج التدريبية في المجال التربوي

هناك عدة برامج تدريبية في المجال التربوي تبعاً لمسئوليات و مهام الإدارة المدرسية وذكرها سمعان و مرسي(١٣٩٥هـ/١٩٧٥م) أن من أهمها ما يلي:

- علاقة المدرسة بالمجتمع
- المباني المدرسية و التجهيزات.
- تطوير المناهج الدراسية.
- الشئون المالية.
- التلاميذ.
- البناء التنظيمي.
- هيئة العاملين.

و يتفرع من هذه الميادين ميادين إجرائية أخرى للإدارة المدرسية مثل الجدول المدرسي،وتحقيق النظام المدرسي، و خدمات التقويم، و التوجيه ، و توزيع التلاميذ.

المهارات اللازمة لمدير المدرسة

يقصد بالمهارة" أداء العمل بسرعة و دقة "(سمعان و مرسي،١٣٩٥هـ/١٩٧٥: ٦٤). وتختلف المهارة عن القدرة فالقدرة يقصد بها إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه.

يوجد ثلاثة أنواع من المهارات التي على مدير المدرسة اكتسابها و تنميتها من خلال الخبرة و الممارسة و هي؛ المهارات التصورية **conceptual skills** و المهارات الفنية **Technical Skills** و المهارات الإنسانية .

أ) المهارات التصورية **Conceptual Skills**

تتعلق هذه المهارات بمدى كفاءة المدير في ابتكار الأفكار و الإحساس بالمشكلات و التفنن في حلولها و هذا النوع من المهارات يستخدم في ممارسات الأعمال اليومية. و يقصد بالمهارة التصورية هي مهارة رجل الإدارة في التصور و النظر إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي بالمجتمع(سمعان و مرسي،١٣٩٥هـ/١٩٧٥). و اشار عابدين(١٤٢٢هـ/٢٠٠١م: ٩١) إلى أن هذه المهارة تتعلق بمدى كفاءة المدير و قدرته في رؤية تنظيم مدرسته ، و فهمه، و ربط أجزائه، و إدراك أثر العلاقات بين الأجزاء و التغيرات التي تحدث فيها على العلاقة على التنظيم ككل.

ب) المهارات الفنية **Technical Skills**

يتعلق هذا النوع من المهارات بالأساليب و الطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف و ذلك يتطلب توفر قدر من المعلومات و الأصول العلمية و الفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري و من الأعمال التي تتطلب توفر المهارة الفنية على سبيل المثال ؛ تخطيط العملية التعليمية و رسم السياسة العامة و إعداد الميزانية و تقدير التكلفة و وضع نظام جيد للاتصال.و يعد تنمية هذه المهارات مسئولية المدير و السلطات التعليمية و ذلك من خلال التدريب أثناء الخدمة و التطوير الذاتي (سمعان و مرسي،١٣٩٥هـ/ ١٩٧٥). و رأى السلمي(١٣٩٠هـ/١٩٧٠م: ٣٧٨) أن المهارة الفنية للمدير ترتبط بالقدرة على اتخاذ القرار وهذا يتفق مع ما رأه بارنارد و سيمون بأن الوظيفة الأساسية للمدير هي اتخاذ القرارات. أما عابدين(١٤٢٢هـ/٢٠٠١م:٩٢) فنظر إلى المهارات الفنية على أنها معرفة متخصصة في الإدارة و التربية و ما يرتبط بهما من حقائق و مفاهيم و أسس متوافرة لمدير المدرسة ، و تمكنه من القيام

بعمله و مسؤولياته ، و من تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية ، و من فهم نظم التعليم وقوانينه أي أنها ترتبط بمهام المدير و مسؤولياته.

ج) المهارات الإنسانية **Human Skills**

و يقصد بها الطريقة التي يتعامل بها المدير مع الآخرين بنجاح بما يكفل له تعاونهم والإخلاص معه في العمل و زيادة القدرة على الإنتاج و العطاء. مما يزيد من المهارات الإنسانية لدى المدير و عيه بالفروق الفردية بين الأفراد و التلاميذ(سمعان و مرسي ،١٣٩٥هـ/ ١٩٧٥). وتشمل هذه المهارة استعداد المدير لفهم الآخرين ، و فهم ميولهم و اتجاهاتهم وآرائهم، و الإنصات إليهم، و إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم و مشكلاتهم و حاجاتهم و تعد المشاركة في اتخاذ القرار ذات اثر في رفع الروح المعنوية و الاستعداد للعمل و إنجاز العمل وإتقانه(عابدين،١٤٢٢هـ/٢٠٠١م).

و رأى العمايرة (١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م) أن هذه المهارات هي كفايات يتطلب أن تتوفر في مدير المدرسة و يضيف عليها المهارات الذاتية.

د) المهارات الذاتية**Personal Skills**

و هي تتمثل في شخصية المدير و ذلك لان صفاته الشخصية لها اكبر الأثر في تحديد اتجاهات و استجابات المعلمين لنواحي النشاط الإشرافي . و يقصد بالشخصية " هي مجموعة الصفات الجسمية و الانفعالية و العقلية للفرد"(العمايره،١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م:٩٦). و رأى عابدين(١٤٢٢هـ/٢٠٠١م: ٩٠) أن " هذه المهارات لا يتم تعلمها تعلماً، بل أنها تعتمد على استعدادات فطرية لدى المدير تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة كالأسرة و حياة الطفولة و البيئة المحلية ...."

و رأى " موندي و زملاؤه" أن هناك عدداً من المهارات الإدارية الضرورية و التي يجب توفرها في المدير و هذه المهارات هي:

المهارة الفنية- المهارة الاتصالية – المهارة الإنسانية- المهارة التحليلية- المهارة التقديرية- المهارة الادراكية (الشرقاوي ،١٤٢٣هـ/ ٢٠٠٢: ١٢١).

أما الصرن(١٤٢٣هـ/ ٢٠٠٢: ٤٦) فوجد أن هناك ضرورة لعدد من المهارات إضافة إلى المهارات السابقة و التي تساعد المدير على القيام بوظائفه و أدواره على أكمل وجه و هي: مهارة تنظيم وإدارة الوقت- مهارة التفويض الفعال للسلطة- مهارة الاتصال – مهارة

التفاوض– مهارة حل المشكلات. و يوجد بعض المهارات التي تتطلبها الإدارة في المستقبل و هي مهارة التحليل الموقفي – و مهارة التحليل الوظيفي – و مهارة تطبيق مفهوم النظام.

مدير المدرسة

يعد مدير المدرسة بالاشتراك مع هيئة المدرسة المسئولين عن العمل بها ، و يعد المدير المسئول المباشر عن أوجه النشاط بها، كما أن برنامج المدرسة يتأثر إلى حد كبير باقتراحات وميول و جهود المدير(مصطفى و آخرون،١٤٠٨هـ/١٩٨٩م).

يقوم المدير بالإشراف على ثلاث نواحي هامة و هي:

١. الناحية الإدارية.

٢. الحياة الاجتماعية في المدرسة.

٣. رفع مستوى العملية التربوية في المدرسة.

الصفات المهنية لمدير المدرسة

عدد عبد الهادي(١٤٠٤هـ/١٩٨٤م: ٢٠) عدد من الصفات و هي:

١. معرفة النظم المالية والإدارية التي تقوم بها المدرسة.

٢. الإحاطة بعلوم التربية و طرق التدريس و علم النفس العام و التربوي.

٣. المعرفة التامة بأهداف التعليم في مدرسته و مدى ارتباطها بالبيئة المحلية.

٤. القدرة على إدارة الاجتماعات بطريقة مفيدة.

٥. الإيمان بمهنة التعليم .

كما يوجد عدد من المعارف و المعلومات اللازمة للمدير كما ذكرها السلمي(١٣٩٠هـ/١٩٧٠م) و هي:

- الدراسات الأساسية في الإدارة.
- البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- العمليات الداخلية للمؤسسة.
- وسائل التحليل الكمي و الكيفي.
- محددات السلوك التنظيمي.

مهام و واجبات مدير المدرسة

واجبات مدير المدرسة متعددة و متداخلة و يمكن تصنيفها في مجالين هما : المجـــال الإداري والمجال الإشرافي التربوي(العمايرة،١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م:٩٧- ١٤٤).

أولاً: المهمات الإدارية لمدير المدرسة

أ) إدارة شئون التلاميذ : و تتضمن التالي:-

١) تنظيم التشكيلات المدرسية : و الهدف منها تحديد الاحتياجات الفنية و الإدارية و مقارنتها بالواقع العملي و ذلك للتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتلبيتها في أسرع وقت.

٢) تنظيم قبول التلاميذ الجدد و تسجيلهم و متابعتهم.

٣) تنظيم الملفات و السجلات.

٤) رعاية النظام و الانضباط المدرسي.

٥) تنظيم و إدارة نشاطات التلاميذ المنهجية الصفية و اللاصفية.

٦) رعاية الشئون الصحية للتلاميذ.

٧) رعاية الشؤون الاجتماعية و خدمات التوجية و الإرشاد المدرسي.

٨) تنظيم الامتحانات المدرسية العامة و إدارتها و نتائجها.

٩) تنظيم إصدار المصدقات و الوثائق المدرسية الخاصة بالتلاميذ.

ب) رعاية شؤون العاملين و ذلك يتضمن التالي:-

١) تنظيم عمليات مشاركة العاملين و مساهماتهم بالمهمات الإدارية المختلفـــة الـــتي تتصل باللجان و النشاطات المدرسية المختلفة.

٢) تنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي.

٣) إدارة دوام المعلمين في المدرسة و تنظيمة.

٤) إدارة السجلات و الملفات الخاصة بالعاملين في المدرسة و تنظيمها.

٥) تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورعايتها.

٦) رعاية حاجات العاملين المختلفة و متطلباتهم و العمل على تلبيتها.

٧) تنظيم و إدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة باتجاهاتهـــا و مســـتوياتها وأساليبها المختلفة.

٨) ممارسة صلاحيات المدير في اتخاذ الإجراءات المناسبة المتصلة بالعاملين في المدرسة.

٩) إعداد التقارير الفترية و السنوية عن العاملين في المدرسة و تقـــديمها إلى الإدارة والمسئولين في النظام التربوي.

ج) تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي و تتضمن التالي:

١) تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي.

٢) تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي.

٣) تنظيم برنامج استفادة المدرسة من امكانات المجتمع المحلي المادية و البشرية.

٤) الصلة بين أولياء الأمور و المدرسة بالمشاركة في نشاطات المدرسة.

د) تنظيم التسهيلات المادية للمدرسة و تتضمن:

١) إدارة و تنظيم البناء المدرسي(الغرف المدرسية ، المكتبة، المختبر).

٢) إدارة وتنظيم التجهيزات المدرسية.

٣) إدارة و تنظيم برامج الصيانة اللازمة للبناء المدرسي و التجهيزات المدرسية.

٤) إدارة و تنظيم المشروعات التحسينية الخاصة بالبنـــاء المدرســـي و التجهيـــزات المدرسية.

هـــ) إدارة الشؤون المالية و تتضمن :

١) التبرعات المدرسية الطوعية و إدارتها.

٢) تنظيم ريع الجمعية التعاونية في المدرسة وإدارتها.

و) تنظيم الاتصال و التواصل بين المدرسة و الإدارة التربوية و يتضمن:

١) تنظيم المراسلات الخطية و إدارتها (نشرات، تقرير،كتب رسمية).

٢) تنظيم و إدارة الاجتماعات التربوية.

ز) التقويم الختامي و متابعة الأعمال الإدارية.

ثانياً: المهمات الإشرافية لمدير المدرسة و تتضمن:

١) تنمية العاملين مهنياً.

٢) إثراء المنهاج الدراسي و تحسين تنفيذه.

٣) القيام بدراسات و بحوث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل و ممارسات العـــاملين أو توظيف بحوث أخرى منتمية.

٤) دراسة و تحليل لخطط المواد الدراسية ، و مذكرات الدروس التي يعدها المعلمون و تزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة اللازمة.

٥) العمل على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسمياً و عقليـــاً و اجتماعيـــاً ونفسياً و رعايتها.

٦) إيجاد نظام مستمر للتقويم المستمر للعمل و العاملين في المدرسة و متابعتهم فردياً و جماعياً.

٧) العمل على تحسين و تطوير أساليب القياس و التقويم لمختلف مباحث الدراســـة المقررة في المناهج.

٨) إقامة نظام فعال للتقويم و المتابعة و دراسة التحصيل المدرسي للطلبة.

مسؤوليات مدير المدرسة

بناء على التعميم رقم (٢٤/٥/١٠٣٠١) وتاريخ ٢٧/ ٥/ ١٤٢٠هـ القواعد التنظيمية(وزارة المعارف، ١٤٢٠هــ) فإن مدير المدرسة هو المســـئول الأول في مدرســـته وهـــو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائـــه أداء وسلوكاً ويدخل في مسؤولياته و منها ما يلي :

١- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقاً لمـــا جاء في سياسة التعليم في المملكة .

٢- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه في جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة .

٣- اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطـــط العمـــل في المدرسة وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرســـة وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامهـــا وفـــق التعليمـــات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.

٤- الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول والإطلاع على أعمـــالهم ونشـــاطهم ومشاركا تهم.

٥- تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقا للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقـــة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يضعه من تقديرات .

٦-الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له ،ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من برامج داخل المدرسة وخارجها ، وتقويم آثارها على أدائه ،والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص .

٧-التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماهم ومتابعة تنفيذ توصياهم وتوجيهاهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة .

٨- تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.

٩-تفعيل المجالس المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية وضمان قيام كل فرد بمسؤولياته على الوجه المطلوب ، مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه .

١٠-إطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها والعمل بموجبها ، وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض .

١١-الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة والاهتمام بها ومتابعة برامج النشاط وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها .

١٢-الإشراف على أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك .

١٣-تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها،وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانته والمبادرة في إبلاغ إدارة التعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورها .

١٤-المبادرة في الإجابة على المكاتبات الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها .

١٥-هيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة مثل تمكينه من المشاركة في زيارة المعلمين ومتابعة أدائهم ورئاسة بعض اللجان وغير ذلك .

المهارات الفنية الضرورية لمدير المدرسة

حدد سمعان و مرسي(١٣٩٥هـ/١٩٧٥: ٧٣-٧٥)العديد من المهارات التي ينبغي توفرها في مدير المدرسة و ذلك لأداء العمل بشكل صحيح و سريع كما يلي:

أولاً- فيما يتعلق بالتعليم و تطوير المنهج:

١-المهارة في التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية و الاقتصادية الهامة في المجتمع.

٢-المهارة في تشكيل المناهج لتقابل احتياجات التلاميذ.

٣-المهارة في تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات و الأنشطة.

٤-المهارة في الترتيب و التنسيق بين الأنشطة بحيث لا يحدث تعارض بينها.

٥-المهارة في إعداد أنشطة خاصة لتقابل احتياجات المنهج.

٦-المهارة في ترتيب و جدولة توزيع الأجهزة و المواد المتاحة للاستفادة منها على نطاق واسع.

٧-المهارة في تقدير فعالية الإشراف في تطوير التدريس.

٨-المهارة في الاتصال بالإدارة المركزية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.

ثانياً- فيما يتعلق بالتلاميذ:

١-المهارة في إرساء طرق جمع البيانات الرئيسية مثل حضور التلاميذ و تفسيرها وتسجيلها.

٢-المهارة في الاتصال بآباء التلاميذ و تهيئة الأطفال الذين سيلتحقون بالمدرسة في المستقبل.

٣-المهارة في تقويم و ربط الخدمات التوجيهية مع البرنامج الكلي للمدرسة و في تقويم فعالية الخدمات التوجيهية بالنسبة للتلاميذ.

٤-المهارة في تحليل درجات التلاميذ و تفسير معناها بالنسبة لبرنامج المدرسة.

٥-المهارة في تكييف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع.

ثالثاً- بالنسبة لهيئة العاملين:

١-المهارة في التعبير عن حاجات العاملين و تقصيها.

٢-المهارة في تحليل و تفسير التوصيات التي تصدر عن العاملين.

٣-المهارة على التعرف على مظاهر الرضا و السخط لدى العاملين.

٤- المهارة في تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة.

٥- المهارة في توضيح الواجبات و الوظائف للعاملين.

٦- المهارة في التعرف على احتياجات النمو المهني للعاملين.

٧- المهارة في تقويم التغيرات في الكفاءة و الاتجاهات المهنية بين العاملين.

رابعاً- بالنسبة للمدرسة:

١- المهارة في تنظيم و جمع إعداد المتطلبات التربوية في ضوء المعلومات الاجتماعية و الاقتصادية.

٢- المهارة في تقويم أي خطة تربوية من خلال برنامج حقيقي فعلي.

٣- المهارة في ترجمة البرنامج التربوي إلى خطة واقعية.

٤- المهارة في الإشراف على برنامج الصيانة العامة بالمدرسة.

٥- المهارة في إعداد برنامج للأمن عملي و يمكن تطبيقه.

خامساً- بالنسبة للتنظيم المدرسي:

١- المهارة في تفسير الاحتياجات التربوية في ضوء الخدمات المتاحة.

٢- المهارة في إعداد و تقديم و عرض التقارير إلى السلطات المركزية.

٣- المهارة في عمل الترتيبات التنظيمية التي تقدم التسهيلات المختلفة للخطة التربوية.

٤- المهارة في تقدير فعالية أي أطار تنظيمي في ضوء الأغراض التربوية.

٥- المهارة في تفويض السلطات و المسؤوليات.

٦- المهارة في اكتشاف أي خلل في الإطار التنظيمي و التصرف بسرعة للمحافظة على استمرار المدرسة في أداء وظيفتها.

سادساً- بالنسبة للشئون المالية والإدارية:

١- المهارة في العمليات الضرورية الآلية اللازمة لمتطلبات حساب الميزانية آلياً بمعرفة الإدارة المركزية.

٢- المهارة في تناول و فهم الاستمارات الخاصة بالمشتريات و العمليات المتعلقة بها.

٣- المهارة في وضع نظام جيد للسجلات المدرسية يتحقق بموجبه الاحتفاظ بهذه السجلات في صورة سليمة و دقيقة و آمنه.

و أضاف العمايره(١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م) مهارات التعامل مع البحوث و الدراسات الإجرائية و مهارات رسم السياسة التعليمية للمدرسة . و من أهم السمات المرتبطة بالمهارة الفنية القدرة على تحمل المسئولية و الفهم العميق و الشامل للأمور و الحزم و الإيمان بالهدف (العمايرة،١٠٤).

وكيل المدرسة

هو المسئول الأول عن إدارة المدرسة في حالة غياب أو تأخر المدير، و له أن يتخذ من الوسائل ما يراه محققاً لحسن سير الدراسة .و مدير المدرسة هو المسئول عن تدريب وكيل المدرسة و عليه أن يكلف الوكيل برئاسة بعض الاجتماعات التي تعقد في المدرسة و ذلك لأن الوكيل سيكون مديراً في المستقبل. و يتمحور عمل الوكيل في المدرسة في متابعة عملية الضبط و الربط في المدرسة و تصفية الجو بين المعلمين عند ظهور بوادر للحساسيات و أن يكون عضواً هاماً في مجلس الآباء (الحقيل،١٤١٦هـ/١٩٩٦م). و رأى مطاوع وحسن(١٤٠٢هـ/١٩٨٢م:١٢١) أن وكيل المدرسة يتحمل نصيبه الكامل من المسئولية في إدارة المدرسة و تصريف شؤونها الفنية و الإدارية و يحتاج في ذلك إلى تدريب يعد له لتحمل هذه المسئوليات كاملة حينما يصبح مديراً .

مسؤوليات وكيل المدرسة

بناء على التعميم رقم (٢٤/٥/١٠٣٠١) وتاريخ ٢٧/ ٥/ ١٤٢٠هـ القواعد التنظيمية (وزارة المعارف، ١٤٢٠هـ) يقوم وكيل المدرسة بمساعدة المدير في أداء جميع الأعمال التربوية والإدارية ، وينوب عنه في حالة غيابه ، وتشمل مسؤولياته الآتي :

١- الإشراف على قبول الطلاب وفحص وثائقهم وملفاتهم عند التسجيل أو التحويل .

٢- الإشراف على توقيت الحصص بداية ونهاية والتأكد من وجود المعلمين في فصولهم وفق الجدول اليومي ومعالجة ما قد يطرأ من حالة تأخر أو غياب المعلم .

٣- المشاركة في زيارات المعلمين في فصولهم ومتابعة أدائهم .

٤- المشاركة في أعمال الاختبارات والتعاون التام مع مدير المدرسة للإعداد المبكر لها .

٥- الإشراف على مرافق المدرسة ومتابعة المحافظة عليها وصيانتها .

٦- المشاركة في المجالس واللجان في المدرسة والإسهام في متابعة تنفيذ قراراتها .

٧- المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب التي تنظمها إدارة التعليم وفق توجيهات المعنيين بها .

٨- الإشراف على برامج النشاط بكافة أنواعه وفق التنظيمات المبلغة إلى المدارس .

٩- متابعة حصول المدرسة على حاجتها من الكتب الدراسية والمستلزمات الدراسية الأخرى قبل بداية العام الدراسي وتوزيع الكتب الدراسية على الطلاب .

١٠-توزيع الأعمال على الكتبة والمستخدمين والعمال ومتابعة أدائهم لأعمالهم .

١١-تنظيم قاعدة المعلومات والسجلات والملفات اللازمة للعمل في المدرسة .

١٢-إعداد ملف لكل معلم وموظف يحفظ فيه جميع البيانات الخاصة به ، وسيرته الذاتية وصور من مؤهلاته وخبراته والدورات التدريبية التي حضرها ومشاركا ته وما يرد عن أدائه ووضعه الوظيفي من مكاتبات وتوظيف التقنية الحديثة والبرامج الحاسوبية المعتمدة كلما كان ذلك ممكناً.

١٣-القيام بأي أعمال أخرى يسندها إليه مدير المدرسة مما تقتضيه طبيعة العمل التعليمي .

أسس نجاح الإدارة المدرسية

وضع المهتمين بمجال الإدارة المدرسة أربعة معايير يتم في ضوئها تحديد نجاح و فعالية المدرسة و هذه المعايير كما أشار إليها أحمد(١٤١٧هـ/١٩٩٧م: ٢٦٥) كالتالي:

المعيار الأول: تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح بالسلطة، و تعيين محدد للمسئوليات التي تتناسب معها.

المعيار الثاني: أن الإدارة تخدم التعليم ، لذلك تتحدد وظائفها و تنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.

المعيار الثالث: يجب أن تعكس الإدارة المدرسية العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة و أن تعكس أيضاً خصائص المدرسين الذين يقومون بهذا العمل.

المعيار الرابع: يجب أن تدبر الإدارة كل أنواع التنظيم و الوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً.

أساليب تنمية و رفع الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة

يوجد العديد من الأساليب التي تساهم بشكل فعّال في تنمية و رفع الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة، و حصرها الدايل(١٤٠٣هـ) في الأساليب التالية (المحاضرات– المؤتمرات – الندوات – دراسة الحالة – التدريب أثناء العمل– برامج دراسية خاصة قصيرة الأجل – قراءات خاصة – إسناد مهام خاصة – المباريات الإدارية):

١- المحاضرات: و هي أسلوب مباشر للتدريب الإداري ، حيث تعرض الحقائق والأفكار و المعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب و منسق على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد . كما تزداد فرص الاحتكاك بالخبراء و المتخصصين من المحاضرين و تزداد فاعلية هذا الأسلوب التدريبي إذا ما قام على إعداد مسبق للمادة العلمية للمحاضرة(الدايل: ١٢٠)

٢- المؤتمرات: و هي اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين ويدلي كل عضو برأيه في المسألة المعروضة ، و بذا تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات حتى يفيد كل عضو من آراء و خبرات غيره من الأعضاء و المتدرب يستفيد بالتعلم من تجارب الآخرين و المتدرب كعضو في المؤتمر يمكنه أن يتعلم من الآخرين بمقارنة آرائه بآرائهم و يتعلم احترام وجهات نظر الآخرين و يقبل النقد الموجه (الدايل،١٤٠٣هـ).

٣-الندوات: يشترك المتدربون في الندوات لبحث موضوع معين على مستوى عالي و له عدة جوانب متشعبة و يقوم كل مشترك بالندوة بدراسة جانب معين من الموضوع و إعداد تقرير عنه و هذا النوع يشارك فيه عادة مديرون ممن لهم خبرات واسعة ومعلومات مستفيضة عن موضوع الندوة.

٤- دراسة الحالة: و هي عرض مواقف و مشكلات عملية منتقاة بعناية واجهها مديرو المدارس في عملهم اليومية هذا يضع المتدربين في إطار التطبيق العملي(الدايل،١٤٠٣هـ) . و عرفها درة (١٤٠٢هـ/ ١٩٨٢م: ١٣-١٨) بأنها"وصف مكتوب ، و بصيغة الماضي ، مستخدمين كلمات و أرقام ، لحادث حقيقي أو مشكلة حقيقية أو موقف حقيقي يواجه مديراً أو مجموعة من الإداريين " و يضيف أن الفائدة من هذا الأسلوب لا تتم الا في مناخ جماعي و ذلك لأنها من الأساليب

الجماعية التي تستهدف إكساب المتدرب معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو قد تهدف إلى تطوير كل هذه النواحي جميعاً. و من مزايا هذا الأسلوب ما يلي:

- إكساب الفرد القدرة على فهم الظاهرة الإدارية المعقدة و القواعد والنظريات الإدارية المختلفة، و توزع الحقائق و المعلومات على المتدربين.
- إكساب الفرد مهارات فكرية متعددة.
- تطوير قدرة المتدرب على الاتصال الفعال و المشاركة في النقاش و احترام أفكار الغير.
- إكساب الفرد القدرة على إدراك الأدوار التي يقوم بها أعضاء جماعة النقاش .
- التنمية على اتخاذ القرارات.

٥-التدريب أثناء العمل : و قد سبق شرحه.

٦-برامج دراسية خاصة قصيرة الأجل: و تتم بإلحاق المتدرب ببرامج دراسية خاصة لاكتساب معلومات تخصصية لها علاقة مباشرة بالوظيفة الحالية للمتدرب أو الوظيفة الأعلى المرشح لشغلها و عادة ما تكون هذه البرامج مكثفة و مدتها قصيرة نسبياً وتتضمن دراسة موضوعات تتعلق بالعمل الذي يزاوله المتدرب.

٧- قراءات خاصة: و الهدف منها توسيع آفاق مدير المدرسة و ذلك باختيار موضوعات أو مقالات أو كتب أو أبحاث خاصة تتعلق بفنون الإدارة و بالشئون والأحداث الجارية في المجتمع و من خلال عقد ندوات دورية يشترك فيها المديرون ويعرض كل منهم ملخصاً لأحدث ما قراءه من أبحاث أو موضوعات في مجال الإدارة.

٨- إسناد مهام خاصة: و هي أداة من أدوات التدريب الإداري و تنمية و رفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس حيث يسند إليهم مهام و أعباء خاصة و يترك لهم حرية معالجتها ومن أمثلة ذلك:

-وضع خطة أو برنامج في مجال معين من مجالات التنظيم و الإدارة التربوية.

-دراسة مشكلات البيئة المحلية كمحو الأمية و النظافة ..و تقديم توصيات لحلها.

-دراسة اثر تفويض بعض سلطاتهم لغيرهم من العاملين في المدرسة على الأداء التربوي والتعليمي في مدارسهم.

٩- المباريات الإدارية: و في هذا النوع يقسم المديرون إلى مجموعات و يعطى لهذه المجموعات مشروعات تربوية و تتنافس هذه المجموعات على اتخاذ القرارات الملائمة لهذه

المشروعات. و ذكر كنعان(١٤١٥هـ/١٩٩٥م: ١٩٧) أن مفهوم هذه النظرية يقوم على افتراضات مبينة على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة ، وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود المنافسة حيث ثبت جدواها في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة ، إذ في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار بأن المفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركة أخرى أو حتى دولة أخرى .

١٠- تدريب الحساسية: و هو أسلوب حديث يهدف إلى اختبار مدى حساسية المديرين وردود أفعالهم نحو الآخرين، و إلى إحاطة المتدرب بآراء الآخرين فيه. و بموجب هذا الأسلوب يجتمع المتدربون مع مدرب مختص و مؤهل و يتناقشون في أمور شتى دون جدول أعمال محدد. وقد يؤدي هذا الأسلوب إلى غضب و انهيار بعض المشاركين الذين لا يطيقون الحقيقة و لا يتقبلون النقد (عابدين،١٤٢٢هـ/٢٠٠١م) .

١١- التنمية الذاتية: و يتم هذا الأسلوب بدون مدرب ، و تعطى للمتدرب حزمة من المعلومات و المواد المكتوبة، أو من خلال الحاسب الآلي (علاقي،١٤١٤هـ). و ذكر هيجان (١٤١٩هـ: ٢٥٤) أن التنمية الذاتية هي " تحمل الفرد لمسؤولية تنمية ذاته بذاته" بمعنى أن الفرد هو الذي يتحمل المسئولية بالدرجة الأولى فيما يتعلق باختيار ما سوف يتدرب عليه أو يتعلمه و الوقت الذي سوف يتدرب فيه و الكيفية التي سوف يتدرب بها.

ثانياً:الدراسات السابقة

يترأس التدريب و التطوير هرم الاهتمامات العالمية لكونه يعالج الشخصية الإدارية و ينميها ويطورها و يرفع الاستعدادات المكتسبة للاستفادة القصوى منها فالتدريب عملية تنموية وحياتية هدفها الإنسان، و تعد قضية تطوير الهيئة الإدارية من القضايا الهامة في المجال التعليمي و قد احتلت هذه القضية الصدارة في الأبحاث و الدراسات المنشورة سواء على الصعيد الدولي أو العربي و ذلك نتيجة للتطور المتسارع في جميع المجالات و الانفجار المعرفي و التكنولوجي.

في ضوء الأهداف التي أعدت من أجلها الدراسة فقد أسفر حصر الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع التدريب بصفة عامة و تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة خاصة عن وجود عدد من الدراسات في هذا الموضوع. و وفقاً لأغراض الدراسة الحالية يمكن أن يتم عرضها من خلال تقسيمها إلى محورين المحور الأول و يضم دراسات اهتمت بأثر التدريب على المديرين و المديرات و توصلت من ضمن نتائجها و توصيتها إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية قبل القيام بتصميم أي برنامج تدريبي ، و المحور الثاني و يضم دراسات اهتمت بتحديد الاحتياجات التدريبية ؛ كما تم تقسيم الدراسات إلى دراسات محلية و دراسات عربية و دراسات أجنبية وفق الترتيب الزمني لإجرائها بالأقدم فالأحدث و من ثم التعقيب على تلك الدراسات السابقة و تحديد أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة و مدى استفادة الباحثة من تلك الدراسات السابقة.

المحور الأول : دراسات اهتمت بأثر التدريب على المديرين والمديرات و توصلت من ضمن نتائجها و توصيتها إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

الدراسات المحلية

١) دراسة عبدالوهاب(١٤٠١هـ/ ١٩٨١) بعنوان " التدريب و التطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات":

هدفت الدراسة إلى :

-إبراز أهمية التدريب الإداري و التطوير التنظيمي في المنظمات الحديثة.

-وضع الاقتراحات اللازمة لتحسين التدريب و التطوير و زيادة فعاليتهما في تنمية المنظمات و العاملين.

و قد كان الغرض من احد فصول هذه الدراسة هو دراسة الاحتياجات التدريبية عند عدد من الموظفين الذين يعملون في المؤسسات الحكومية، و كانت العينة تتكون من أربعين موظفاً كان من بينهم واحد و عشرون مرؤوساً و تسعة عشر مديراً ، و ذلك بهدف التحقق من صحة فرضين و هما:

١- أن الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد.

٢- أن التغيرات المتوقعة في الوظيفة تشكل احتياجات تدريبية.

وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تحتوي قائمة من الأسئلة

من أهم نتائج الدراسة و المتعلقة بجانب الاحتياجات التدريبية ما يلي:

١- تختلف الاحتياجات التدريبية باختلاف الوظيفة التي يشغلها الفرد ، و ذلك من حيث كونها وظيفة إشرافية أو غير إشرافية .

٢- إن التغيرات التي تطرأ على الوظيفة تشكل احتياجات تدريبية ، و أول هذه الاحتياجات فهم التغيير في حد ذاته – أهدافه و وسائله و النتائج المترتبة عليه.

٢) دراسة القرشي(١٤١١هـ) بعنوان " أثر مدة التدريب أثناء الخدمة على رفع كفاية مدير المدرسة"

هدفت هذه الدراسة الى محاولة الكشف عن مدى تحقيق برنامج التدريب التربوي بجامعة أم القرى للخبرات و المهارات اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

١. يهتم مديرو المدارس بالمعلومات و المهارات ذات العلاقة بالجوانب التطبيقية في أعمالهم .

٢. يحرص المديرين على استيعاب المعلومات و المهارات ذات العلاقة بالإدارة التربوية والعلوم المسلكية و وسائل الاتصال.

٣) دراسة هجان(١٤١٨هـ/١٩٩٨) بعنوان" آراء مديري مدارس التعليم العام نحو برنامج تدريبهم أثناء الخدمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الدورتين التدريبيتين المنعقدة لمديري المدارس خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤١٩/١٤١٨هـ في كلية المعلمين بالمدينة المنورة من وجهة نظر المشاركين و ذلك للتوصل الى طرائق تسهم في تحسين برامج تدريب مديري مدارس التعليم العام أثناء الخدمة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- احتلت في المرتبة الأولى الدورات التدريبية التي تهتم بتعميق الفهم للمسؤوليات الفنية والإدارية لمدير المدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية مديري المدارس الابتدائية و المتوسطة والثانوية تجاه الدورات حسب المرحلة التعليمية.

٤- دراسة فادان (١٤٢٠هـ) وهي ورقة عمل بعنوان" الإعداد و التأهيل للعاملات في مجال الإدارة المدرسية"

طرحت هذه الورقة الكفايات الاساسية التي ينبغي مراعاتها عند اختيار المديرة و الوكيلة وبينت أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية و كيفية القيام بها . و من أهم التوصيات التي ذكرتها ما يلي:

ضرورة ادراك أن التدريب يؤمن النجاح الوظيفي ، و ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل السليم و الدقيق.

التخطيط السليم منذ البداية للبرامج التدريبية بصورة تعاونية بين المسئولات عن التدريب مع مراعاة أهداف البرنامج و احتياجات المتدربات و الاهتمام بالكيف دون الكم.

٥- دراسة الشامان(١٤٢٢هـ/ ٢٠٠١م). بعنوان" أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس و مديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس و مديراتها قبل و اثناء ممارسة العمل الوظيفي من وجهة نظرهم.

و توصلت هذه الدراسة إلى أهمية أن يؤخذ في الاعتبار أولويات الحاجات التدريبية من وجهة نظر المدراء و المديرات عند وضع الخطط التدريبية و عدم الاقتصار على رأي الخبراء.

الدراسات الأجنبية

١)دراسة مارلز(   ) في (المحبوب،١٤١٦هـ/ ١٩٩٦م) و التي هدفت إلى التعرف على أثر التدريب في تغيير السلوك القيادي تبين أن تدريب المديرين أمر مهم على نجاحه في أداء المهام التي يكلفون بها و يوصي الباحث بإعداد برامج تدريبية للمديرين و يشترط أن تكون تلك البرامج ذات صلة بطبيعة أعمالهم الإدارية و أن تختار لتتلاءم و دورهم القيادي في المدرسة.

٢) دراسة بروس و بيفرلي(١٤٠٠هـ/١٩٨٠) في(مصطفى،١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م)بعنوان" تحسين التدريب أثناء الخدمة"

تم تحليل أكثر من ٢٠٠ بحث في مجال التدريب أثناء الخدمة بهدف معرفة مدى فعالية أنواع متعددة من برامج التدريب أثناء الخدمة . و كان من نتائج البحث أن اغلب المتدربين يمكن أن يكتسبوا مهارات جديدة و تتحسن كفاءهم ، و توصل إلى :

أ- ضرورة المشاركة الجادة و الفعالة لكل من له صلة بالتجديد و التحديث التربوي.

ب- التخطيط المستقبلي و تقدير حاجات المتدربين الفعلية و التي يشعرون بأهميتها.

المحور الثاني : دراسات اهتمت بتحديد الاحتياجات التدريبية

الدراسات المحلية:

١- دراسة الصباب(١٤٠٢هـ) بعنوان " الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية":

استهدفت الدراسة معرفة مدى قدرة الأجهزة و البرامج المزمع إنشاؤها خلال خطة التنمية الثالثة و التي تهتم بالتدريب على تلبية الاحتياجات التدريبية كما وردت بالخطة و ذلك في ضوء الوضع العام للقوى العاملة في المملكة.

و قد تمت الدراسة كالتالي:

١- التعرف على الأجهزة العاملة في مجال التدريب و برامجها و خططها في هذا المجال ، من واقع خطة التنمية الثالثة للملكة العربية السعودية.

٢- محاولة الوصول إلى تحديد الوضع التدريبي القائم حالياً بالأجهزة المختلفة بالمملكة عن طريق الاستقصاء.

٣- دراسة مدى قدرة الأجهزة و البرامج التدريبية الموضوعة بالخطة الثالثة على تلبية الاحتياجات التدريبية بالخطة ، في ضوء أهداف القوى البشرية بالخطة و الوضع القائم حالياً لأجهزة و برامج التدريب.

و قد تم تقسيم مجتمع البحث إلى مجموعتين المجموعة الأولى و تضم عشرة من المؤسسات العامة في مدن جدة و الرياض و المدينة المنورة و الدمام و هي من المؤسسات التي تهتم بالتدريب الإداري و الفني بالمملكة. أما المجموعة الثانية فتضم مائة و خمسون من المؤسسات التجارية والصناعية و المالية و الفندقية في مدينة جدة و هي من المؤسسات التي تدرب موظفيها. و كانت أداة الدراسة استمارة استقصاء خاصة بها بهدف إعداد دراسة مسحية للإمكانيات المتاحة للتدريب في المملكة.

و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أهمية وجود تدرج تحت كل خطة من الخطط من حيث العدد الكافي من احتياجات كل منظمة من القوى العاملة.

أما أهم التوصيات التي عرضها الباحث فهي:

أن غالبية البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسات تعبر عن رغبة الوصول بأسرع ما يمكن إلى ما فيه فائدة المؤسسة لا فائدة العاملين أنفسهم و يجب أن يكون التركيز على أن تكون فائدة العاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و رفع مستوياتهم هي الأساس الأول في برامج التدريب إذ بناءً عليها سيتحقق هدف المؤسسة في زيادة الإنتاج و رفع مستواه و بالتالي سيتحقق رضا العاملين من وراء برامج التدريب التي تعتبر في حد ذاته حافزاً تحققه المؤسسة.

٢) دراسة الحربي(١٤٠٥هـ) بعنوان " الاحتياجات التدريبية و مدى تحققها بدورات جامعتي الملك سعود و أم القرى من وجهة نظر المتدربين"

هدفت الدراسة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس لتأدية الأدوار المطلوبة منهم بكفاءة عالية، و معرفة آرائهم عن مدى أهمية كل احتياج للتدرب عليه. كما

هدفت إلى الكشف عن مدى تحقق تلك الاحتياجات التي أشار المديرون إلى أهميتها في البرنامج التدريبي المعقود بجامعتي الملك سعود و أم القرى.

و تحقيقاً لأهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، و كانت الاستبانه هي الأداة المستخدمة في البحث و بلغت عينة الدراسة (١٤٩) متدرباً بجامعتي الملك سعود وجامعة أم القرى و كان عدد المستجيبين لمختلف المراحل (١١٨) متدرباً.

و أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

١- يوجد أربعين احتياجاً تدريبياً حددها المجتمع الكلي و قد تم ترتيبها حسب أهمية كل احتياج.

٢- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متدربي جامعة الملك سعود و جامعة أم القرى بالنسبة لأهمية الاحتياجات التدريبية.

٣- توصلت الدراسة إلى وجود أربعين احتياجاً تدريبياً حددها المجتمع الكلي للدراسة وتم ترتيبها حسب درجة تحققها في البرنامج التدريبي في كلا الجامعتين.

٤- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تحقق الاحتياجات التدريبية بين متدربي جامعتي الملك سعود و أم القرى و ذلك في سبعة عشر احتياجاً بنسبة ٤٣% من المجموع الكلي لعدد الاحتياجات التدريبية.

٥- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترتيب الاحتياجات كما حددها المتدربون وبين درجة تحققها.

٣) دراسة حوباني(١٤٠٨هـ) بعنوان " الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية في مدينة جدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات الفعلية للمديرات و المساعدات في المرحلة الابتدائية و اللاتي يرغبن أن تناقشها الدورات ، و مدى تلبية الدورات لتلك الاحتياجات ، و من ثم تأثير البرامج التدريبية على أداء المديرات و المساعدات الملتحقات بالدورات.

شملت العينة جميع أفراد المجتمع الأصلي من مديرات و مساعدات المدارس الابتدائية في مدينة جدة و التابعة عددها (٢٢٦)مديرة و مساعدة. و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي و التحليلي.

أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:

١-أن هناك أربعا و أربعين احتياجا حددها عينة الدراسة و أوضحت الحاجة الملحة لها، و قد اختلفت أهمية بعض الاحتياجات لدى عينة الدراسة.

٢-هناك اختلاف في تلبية تلك الاحتياجات فهناك بعض الاحتياجات التي أهملتها أو لم تلبها الدورات التدريبية بدرجة أهميتها لدى عينة الدراسة.

٣-أن للتدريب اثر على بعض أعمال المديرات و المساعدات و لكن ليس بالدرجة الملحوظة.

٤- دراسة الفوزان(١٤٠٩هـ) بعنوان" الاحتياجات التدريبية لمديري و مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمديرين و المديرات حسب رؤيتهم و ذلك تبعاً للمتغيرات التالية : الجنس، الإعداد التربوي، المرحلة التعليمية، مدة الخدمة، الاشتراك السابق في الدورات التدريبية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي و اعتمدت على الاستبيان كأداة للبحث و الذي اعتمد على تسعة محاور (المجال المهني، المجال النظري الإداري، مجال التخطيط، مجال التنظيم، مجال التوجيه و الإشراف، مجال الاتصال و العلاقات الإنسانية، المجال الفني ، مجال التقويم، مجال التدريب الميداني). و قد شملت عينة الدراسة جميع مديري و مديرات المدارس الحكومية الابتدائية و المتوسطة و الثانوية في مدينة الرياض و بلغ عددهم (٦١٧) بينهم (٢٨٠) مديرة و (٣٣٧) مدير.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن جميع الحاجات التدريبية المقدمة في الدراسة تعتبر ذات أهمية عالية لمديري و مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

- أن البرامج التدريبية الحالية لا تولي عناية جيدة بالحاجات الفعلية للمتدربين.

- أن أهم الحاجات التدريبية بالنسبة للمديرين و المديرات هما مجالا التوجيه و التنظيم وأقلها أهمية هما مجالا التخطيط و المجال الفني.

- أن الإعداد التربوي لم يكن له اثر في تحديد أهمية الحاجات التدريبية.

- لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين و المديرات بخصوص أهمية الحاجات المقترحة.

- أن عامل الخبرة الإدارية لم يؤثر تأثيراً كبيراً في تحديد أهمية الحاجات المقترحة.

٥- دراسة الموسى(١٤١٠هـ) بعنوان" دراسة وصفية لتحديد حاجات مديري المدارس المتوسطة و الثانوية التدريبية بالمملكة العربية السعودية"

هدف البحث إلى تحديد حاجات مديري المدارس المتوسطة و الثانوية بالمملكة العربية السعودية و التي يجب أن تشبع من قبل أي برنامج تدريبي يهدف إلى تنميتهم شخصياً و علمياً ومهنياً. و قد شملت عينة البحث كل مديري المرحلة المتوسطة و الثانوية الموجودين بجامعة أم القرى في دورة تدريبية للعام الدراسي ١٤٠٣/١٤٠٤هـ و عددهم خمسة و عشرون مديراً للمرحلة المتوسطة و أثنى عشر مديراً للمرحلة الثانوية و واحد تحتوي مدرسته على المرحلتين المتوسطة والثانوية معاً، و تعتبر هذه العينة ممثلة لأغلب أفراد المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و كانت أداة البحث هي الاستبانة التي تعتمد على المحاور التالية:

مجال المناهج و طرق التدريس- مجال الإشراف الفني- مجال العلاقات الإنسانية – مجال الاتصال التربوي- مجال التوجية الطلابي.

- من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:
- يمثل الإشراف الفني احتياج تدريبي عالي بالنسبة لأفراد العينة.
- يوجد احتياج تدريبي عالي في مجال العلاقات الإنسانية يشمل ذلك المعلومات والمهارات.

٦ – دراسة التمام(١٤١٥هـ) بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري و مديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية الإدارية و الاحتياجات الفنية مرتبة حسب أهميتها لمديري و مديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف، بالإضافة إلى التعرف على الفروق بين وجهات نظر مديري و مديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف حول احتياجاهم التدريبية فيما يختص بالأعمال الإدارية و الأعمال الفنية.

كما هدفت الدراسة إلى معرفة اثر متغيري الخبرة في العمل الإداري و المؤهل العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري و مديرات المدارس المتوسطة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و مديرات المدارس المتوسطة و عددهم (٥٩) مديراً و مديرة. و اعتمد الباحث على استبانة تتكون من بعدين أحدهما فني و الآخر إداري.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

الاحتياجات التدريبية و من أبرزها ما يلي :

١. استخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية.
٢. إعداد الجدول المدرسي بشكل سليم.

الاحتياجات التدريبية الفنية و من أبرزها ما يلي:

١. أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة.
٢. تخطيط و تنظيم برامج التوجيه و الإرشاد الطلابي.

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين و المديرات في الأعمال الفنية و الإدارية تبعاً للمتغيرين التاليين: المؤهل التعليمي و مدة الخدمة بالعمل الإداري

٧) دراسة السهلاوي(١٤٢٢هـ/ ٢٠٠١م) بعنوان " الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالاحساء"

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية كما يراها مديروا المدارس الابتدائية في الاحساء.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لجمع المعلومات و البيانات اللازمة حول تدريب مديري المدارس في المملكة و الحاجات التدريبية لهؤلاء المديرين اعتماداً على مسح وتحليل أدبيات الموضوع العربية و الغربية المتوفرة. و قد شكل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية و قد بلغ عددهم (٦٧) مديراً.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد عشر حاجات تدريبية احتلت المراتب العشر الأولى من حيث ضرورتها لمديري المدارس و هي: تنمية صنع القرار و اتخاذه- الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة- الإلمام بالأنظمة و اللوائح – استيعاب التقنيات الإدارية الحديثة- التعرف على مشكلات الطلاب و أسبابها و سبل علاجها- الإلمام بطرق التدريس و استخدام الوسائل التعليمية – تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة- التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية و تنمية القدرة

على العمل الجماعي- الإلمام بعملية تكوين المجالس المدرسية- الإلمام بطــرق إدخـــال التغـــيير وإنجاحه.

لا يوجد أثر دال إحصائياً لمتغير العمر في آراء عينة الدراسة نحو الحاجات التدريبية إلا في ثلاث حاجات و هي : الإلمام بنظريات الإدارة – معرفة طرق كتابـــة المراســـلات و صـــياغة الردود على التعاميم الواردة للمدرسة- تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اثر دال إحصائيا لمتغير الخـــبرة في الإدارة في آراء عينة الدراسة نحو الحاجات التدريبية إلا في حاجتين هما: تنمية مهارة إدارة الوقـــت و معرفـــة وسائل تأمين الموارد المالية للمدرسة. أما بالنسبة لمتغير الخبرة في التدريس فلم يوجد أثـــر دال إحصائياً في آراء العينة نحو الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية.

الدراسات العربية

١) دراسة أمينة الحفني بعنوان" المرأة المديرة : احتياجاها للتـــدريب و وســـائل ســـدها" في (الحسيني،١٤٠٨هـــ/١٩٨٨م)

اهتمت هذه الدراسة بإيضاح الاحتياجات التدريبية التي تساعد على إعداد المـــرأة المـــديرة وتنمية مهارها و رفع كفاءاها سواء في مجال إدارة العمل أو إدارة المترل أو إدارة المجتمع.

أظهرت هذه الدراسة أنه من المهم اشتراك المرأة في البرامج التدريبية التي ينظمهـــا العمـــل بالتعاون مع المعاهد الإدارية و أن توضع في مراكز معونة للقائمين بالإشراف فعلاً أو المديرين و أن تعطى لهم الفرصة في حالة تغيبهم، و أن تساعد على اكتساب المهارات الإداريـــة باشـــتراكها في مجالس الإدارات أو في الاجتماعات التي تعقد لبحث مشاكل العمل.

و قد توصلت الباحثة إلى ضرورة أن يكون التدريب شاملاً لتغيير الاتجاهات و رفع المهارات و توسيع الأفق و زيادة المعلومات و بأسلوب يحدث فيه تفاعل المرأة مع عملية التدريب و يتاح لها فيه الممارسة والتطبيق.

٢) "دراسة المنظمة العربية للعلوم الإدارية عن دور المرأة العربية في الإدارة :إشراف الشال" في (الحسيني،١٤٠٨هـ/١٩٨٨م):

اهتمت هذه الدراسة بدراسة دور المرأة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ؛ و قد أظهرت هذه الدراسة المعوقات الاجتماعية والثقافية لعمل المرأة العربية و توليها مناصب الإدارة ، و دور المرأة في الإنتاج و السلوك الاستهلاكي و الادخاري للمرأة و أثره على التنمية. كما أوضحت الاحتياجات التدريبية للمرأة و حصرها في نوعية من التدريب : أولهما : تدريب فني و ذلك لاكتساب المهارة الفنية في أداء الوظيفة المتخصصة للمرأة و ،الثاني: تدريب سلوكي بقصد المساعدة في تغيير الاتجاهات المختلفة للمرأة تجاه عملها و إكسابها أنماط سلوكية تتناسب مع متطلبات العمل .

٣) دراسة جعفر العبد بعنوان " الاحتياجات التدريبية للمرأة العاملة في مجال الإدارة" في (الحسيني،١٤٠٨هـ/١٩٨٨م):

اهتم الباحث بإيضاح أهمية إعداد المرأة العاملة في مجال الإدارة و تنميتها لممارسة الوظائف الإشرافية و القيادية و ذلك بوضع السياسات و البرامج السليمة لتكوينها الوظيفي السليم وإكسابها الصلاحية لممارسة العمل القيادي كما أكد على أهمية وضع مواصفات سليمة للوظيفة الإدارية و أن هذه المواصفات تتخذ كأساس للكشف عن الاحتياجات التدريبية في مختلف المراحل . وقد حدد الباحث المصادر الأساسية للاحتياجات التدريبية فيما يلي:

١- مواصفات الوظيفة و ما تتطلبه من مؤهلات.
٢- إدارة الأفراد بالمنظمة عن طريق تحليل تقارير الكفاية.
٣- الفرد حيث يعتبر أصدق مصدر يعول عليه التعرف على الاحتياجات التدريبية الخاصة به.
٤- مصادر أخرى مثل تقارير الإنتاج حتى لا يكون التدريب مضيعة للاستثمار و الجهود والوقت.
٥- أسلوب الحوار مع الفرد للتعرف على احتياجاته التدريبية .

٤) دراسة الدورا(١٤١٠هـ) (Durra, 1990) بعنوان" تحديد الاحتياجات التدريبية في الإصلاح الإداري بالأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان فعالية و كفاءة النظام الإداري بالأردن كنتيجة للإصلاح الإداري ، بالإضافة إلى بيان مدى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية و التي تساهم في عملية الإصلاح الإداري بالدولة .

توصلت الدراسة إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية لبرامج التطوير الإداري و ضرورة تقويم البرامج التدريبية .

٥) دراسة جرادات(١٤١٥هـ/١٩٩٥م) بعنوان" الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة إربد.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد و قد حاولت الدراسة الاجابة على السؤالين التاليين:

- ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة اربد ، و ما أولوياتها؟
- هل تختلف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية باختلاف المؤهل والخبرة و الجنس؟

تكونت عينة الدراسة من مديري و مديرات المدارس الأساسية البالغ عددهم (٣٠) مديراً ومديرة. و قد استخدم الباحث الاستبانة كعينة للدراسة تضمنت (٦٠) فقرة موزعة على المجالات الست التالية:

المجال الاداري- مجال تحسين العملية التربوية و تطويرها- مجال الشؤون المالية – مجال شئون الطلبة- مجال البناء المدرسي- مجال المجتمع المحلي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس الأساسية اكبر في ممارسات / أنشطة الشؤون المالية و اللوازم ، و تحسين العملية التربوية و تطويرها و المجتمع المحلي.
- ان درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس في ممارساتهم لانشطة المجتمع المحلي كانت قليلة بالنسبة للمجالات الاخرى.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عاملي الخبرة و المؤهل.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عامل الجنس.

٦) دراسة الشميري(١٤١٥هـ/ ١٩٩٥م) بعنوان" تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري ومساعدي المدارس الثانوية لمدينتي صنعاء و تعز في الجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة الى تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري و مساعدي المدارس و الكشف عن أولويات هذه الاحتياجات التدريبية و عن فروق درجة حاجتها لمديري و مساعدي المدارس الثانوية التي تعزى إلى المؤهل العلمي ، و سنوات الخبرة ، و المستوى الوظيفي ، و الجنس.

شملت الدراسة (٧٥) مديراً و مساعداً و التي مثلت المجتمع بأكمله . و اشتملت الدراسة على أربع متغيرات مستقلة هي : المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و المستوى الوظيفي ، و الجنس، ومتغير واحد واحد هو درجة حاجة مديري و مساعدي المدارس الثانوية للتدرب على المهارات اللازمة لوظائفهم.

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة و تضمنت (٧٦) فقرة موزعة على المجالات التالية: المجال الإداري التنفيذي ، و مجال شئون الهيئة التدريسية ، و مجال شئون الطلبة، و مجال تحسين المناهج و تطويرها، و مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، و مجال الشئون المالية و اللوازم.

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود حاجة مرتفعة لدى أفراد العينة للتدرب على المهارات الادارية المتعلقة بالمجالات الستة ، وفق الترتيب التنازلي التالي: مجال شئون الهيئة التدريسية، المجال الاداري التنفيذي، مجال تحسين المناهج و تطويرها ، و مجال شئون المالية و اللوازم ، و مجال شئون الطلبة ، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ألفا= ٠,٠٥ لأثر الخبرة على جميع مجالات الدراسة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المستوى الوظيفي على مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، و على مجال تحسين المناهج و تطويرها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي و الجنس.

الدراسات الأجنبية

١) دراسة راتشيو(١٤١٤هـ) (Rachue,1994) بعنوان " تقدير الاحتياجات التدريبية التعاوني(مكان العمل – التعلم – التدريب الإداري)".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية التعاون بين المشاركين في التدريب و القائمين بتحديد الاحتياجات التدريبية في تحديد الاحتياجات. شملت عينة الدراسة ٧٢ مديراً من المستوى الإداري المتوسط و تم التوصل إلى تحديد احتياجاتهم التدريبية و التطويرية في مجال المهارات الإدارية العامة.

و قام الباحث بعمل دراسة مسحية على المشرفين الإداريين و المدراء من المستويات العليا لمعرفة مدى إدراكهم للأنشطة الإدارية العامة التي يحتاجها المدراء على المستوى المتوسط . و بعد ذلك تم التوصل إلى قائمة موحدة بالأنشطة الإدارية العامة للمدراء.

و تشير نتائج البحث إلى أن من أهم الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها المديرون هي البرامج التالية : إدارة التغيير – تطوير الهيئة العاملة – التخطيط – و تطوير الجودة.

كما رأى الباحث أن تحديد الاحتياجات التدريبية التعاوني يمكن أن يتحقق بصورة بطيئة و ذلك بالانسجام مع التغيرات في ثقافة الإدارة كما تؤكد الدراسة على أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد بناء اجتماعي أساسي في ثقافة المنظمة.

٢) دراسة مادوكس (١٤١٤هـ)(Maddox,1994) بعنوان " ممارسات تقدير الاحتياجات التدريبية و النجاح المتميز لإدارة الجودة الشاملة "

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة ممارسة تحديد الاحتياجات التدريبية مع مستويات النجاح المتميز للمنظمات التي تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة .

اختار الباحث ٧٠٠منظمة من المجتمع كعينة للدراسة و كانت عينة عشوائية من ١٠٠٠منظمة. استخدم الباحث تحليل الانحدار و معامل ارتباط سبيرمان و ذلك لدعم فكرة أن التدريب جزء أساسي من نجاح إدارة الجودة الشاملة و ذلك مع الأخذ في الاعتبار لمختلف الأفراد و المجموعات و التي تعد مدخلات أساسية في تحديد الاحتياجات.

توصلت الدراسة إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يرتبط بصورة دالة مع نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٣) دراسة كلاج (١٤١٨هـ) (Klagge,1998) بعنوان " احتياجات تطوير الإدراك الذاتي لمدراء اليوم"

تعد هذه الدراسة (دراسة حالة) تهتم بتطوير المهارات الجديدة للمدراء و التي تزايدت منذ بدايات ١٩٩٠م . و من أسباب زيادة الحاجة لتطوير المهارات زيادة المتغيرات في المجتمع كالتغير في بيئات العمل التي تعمل على تخفيض نسبة العمالة في المنشآت و حركة الجودة وتزايد استخدام مجموعات أو (فرق العمل).

استخدمت هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة للمنظمة لتحديد احتياجات التنمية للمدراء و توصلت على قائمة أولية لاحتياجات التنمية للمدراء اليوم .

٤) دراسة زاهانج (١٤١٩هـ) (Zhang, 1999) بعنوان " أثار التدريب الإداري على تعلم المتدربين، و الأداء الوظيفي و نتائج المنظمة: تحليل متعدد لتقييم الدراسات من ١٩٨٣-١٩٩٧(١٤٠٣-١٤١٧هـ)"

كان الهدف من هذه الدراسة هو تطبيق عمليات التحليل المتعددة على دراسات التقييم التجريبية و ذلك للتوصل إلى أهمية تأثير التدريب الإداري على تعلم المتدربين و الأداء الوظيفي وإنتاجية المنظمة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١. يوجد دلالة إحصائية لتأثير التدريب على تعلم المتدربين عندما يتم قياس النتائج من خلال الفاعلية الذاتية و اختبارات المعرفة المختلفة.

٢. يوجد دلالة إحصائية لتأثير برنامج القيادة و العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للمتدربين و ذلك من خلال قياس سلوكهم أثناء العمل بواسطة أداة تقييم الأداء (بطاقة تقويم الأداء الوظيفي).

٣. يعد تحديد الاحتياجات التدريبية متغير دال إحصائيا له تأثير على الأداء الوظيفي للمتدربين و يتضح ذلك من خلال قياس الأداء بواسطة بطاقة تقويم الأداء الوظيفي.

٥) دراسة أندرسون (١٤٢٠هـ) (Anderson,2000) بعنوان" نجاح و تقييم و تقدير الاحتياجات التدريبية – الاستراتيجية و الفاعلية التنظيمية "

هدفت هذه الدراسة إلى إثراء أدبيات التدريب السابقة و ذلك من خلال فحص مفصل لتحديد الاحتياجات التدريبية و ممارسات التقييم ، و مقارنة هذه الممارسات مع مستويات الوعي بنجاح البرنامج التدريبي و الفاعلية التنظيمية.

اهتمت هذه الدراسة بالمتغيرات الخاصة بالأفراد (مستوى المعرفة، سنوات الخبرة ، موقع العمل في المنظمة) بالإضافة إلى خصائص المنظمة التي يعمل بها الفرد(حجم المنظمة ، استراتيجية المعاملات ، توزيع الموارد، حجم و معرفة الطاقم التدريبي).

استخدمت الاستبانة كأداة للبحث و تم تطبيقها في المجتمع الأمريكي. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

عدم وجود تدريب كافي و رسمي لدى طاقم التدريب بتحديد و تقييم الاحتياجات التدريبية.

تقوم أكثرية المنظمات بتحديد الاحتياجات التدريبية العامة المتعلقة بالمنظمة و الفرد و الوظيفة و ذلك بنسبة ٥٣% من البرامج التدريبية .

تهتم بعض المنظمات بمستويات التدريب المختلفة – المستوى الأول (ردود الفعل) بنسبة ٨١% من البرامج التدريبية و المستوى الثاني (التعلم) بنسبة ٤١% من البرامج التدريبية والمستوى الثالث (السلوك) بنسبة ٢١% و المستوى الرابع (النتائج / الإنتاج) بنسبة ١٧% من البرامج التدريبية.

٦) دراسة براون و آخرون (١٤٢٣هـ) (Brown etal., 2002) بعنوان" احتياجات التدريب الإداري و التطوير المهني لرؤساء الأقسام بالمدارس الثانوية بالمملكة المتحدة"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من التطوير المهني و الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية و مناقشة الجدل القائم حول قصور بعض برامج التطوير المهني و التدريب . كانت أداة البحث المستخدمة هي الاستبانة و التي تم توزيعها على إحدى و عشرون مدرسة بالإضافة إلى المقابلة .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن معظم الأفراد المكلفين بالعمل الإداري يمتلكون المعرفة و المهارات التي تجعلهم يؤدون دورهم بشكل فعال. كما توصلت نتائج المقابلات إلى أن زيادة الإفراط في تحديد الاحتياجات التدريبية ممن يصمم برامج التدريب تزيد من حساسية

الأفراد و الشعور بالإحباط من قلة فرص مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية و التخطيط والتطوير.

٧) دراسة جون(١٤٢٣هـ) (John,2002) بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الخاصة في إقليم بونديخاري بالهند"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يتعلم بها مديري المدارس الخاصة الثانوية في الإقليم على إدارة و الإشراف على المدارس بدون تدريب نظامي بالإضافة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المديرين.

استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة كأداة للدراسة ، حيث قام الباحث بإجراء مقابلات مع ثمانية مدراء للمدارس و الذين يمارسون العمل الإداري من عام إلى خمسة أعوام . شملت عينة الدراسة جميع أنواع المدارس ، كما كانت العينة تشمل المدارس ذات الاتجاهات الدينية المختلفة، والمدارس التي تتلقى الدعم، و المدارس التي لا تتلقى الدعم ، و مدارس البنين ،و مدارس البنات والمدارس المختلطة، و المدارس التي تتبع خطط دراسية مختلفة ، و تلك التي يديرها ذكور والأخرى التي يديرها إناث سواء كانت هذه المدارس في الريف أو المدن.

استفاد الباحث من المقابلة حيث استطاع التعرف إلى العوامل التي تجعل المديرين يقومون بعملهم بكفاءة و كانت الخبرات التي تمتع بها المدير كمعلم أو معلم أول أو وكيل أو تلقي المساعدات من الكلية لها دور فعال في إدارة المدارس بكفاءة عالية.

توصلت الدراسة إلى عدد من الميادين التي أجمع الأغلبية على أهميتها و أهمية التدرب عليها وهي تسع مجالات هي: الإدارة ، إدارة الوقت و ترتيب الأولويات، وسائل الاتصال، التعامل مع هيئة العاملين، التنظيمات الإدارية، الإدارة المالية، التعامل مع أولياء الأمور، الإرشاد الطلابي، شبكة العمل المدرسي .

التعقيب على الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة التي أجريت في البيئات العربية و الغربية حول التدريب والاحتياجات التدريبية متنوعة و كثيرة و لم تقف عند دراسة التدريب و تحديد الاحتياجات التدريبية بل تجاوزت إلى دراسة أثر الاحتياجات التدريبية على المنظمات و إنتاجيتها و تطوير أداء العاملين بها. و بالنظر إلى الدراسات التي أجريت في البيئات العربية حول تحديد الاحتياجات التدريبية سواء للمديرات أو الوكيلات أو كلاهما أو المديرين و المديرات و هذا يدل على أهمية هذا الموضوع في رأي الباحثين من حيث كونه بداية أساسية لأي عمل تدريبي لذلك تطرقت الدراسات المحلية و العربية إلى ضرورة الاهتمام بالاحتياجات التدريبية و العمل على تحديدها كل فترة من الزمن في أماكن مختلفة و ذلك لأنها الخطوة الأساسية و الأولى قبل الشروع في تصميم أي برنامج تدريبي ذلك لضمان الحصول على نتائج التدريب المتوقعة .

و لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة التي تعتبر مصدراً هاماً في حصول الباحثة على الكثير من المعلومات و الأفكار في بناء أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثة في الدراسة الميدانية، كما أستفيد من تلك الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

باستعراض الدراسات السابقة يمكن إبداء الملاحظات و الاستنتاجات التالية:

١) هناك دراسات تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين أو المديرات بالمدارس ما عدا دراسة راتشيو (١٤١٤هـ) (Rachue,1994) و دراسة مادوكس(١٤١٤هـ) (Maddox,1994) و دراسة اندرسون (١٤٢٠هـ) (Anderson,2000)، دراسة عبد الوهاب(١٤٠١هـ/١٩٨١م) و الصباب(١٤٠٢هـ).

٢) اهتمت الدراسات بتحديد الاحتياجات التدريبية ما عدا دراسة (Maddox,1994) ، (Zhang, 1999) فقد اهتمت بمعرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية.

٣) بالنظر الى عينات الدراسات نجد أن الدراسات التي اهتمت بتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين أو المديرات كانت العينة تمارس عملها بالمدارس ما عدا دراستي الحربي(١٤٠٥هـ) و الموسى(١٤١٠هـ) فقد تم تحديد الاحتياجات التدريبية للعينة التي تلقت دورة تدريبية سواء في جامعة أم القرى أو جامعة الملك سعود.

٤) جميع الدراسات كانت العينة تختص بالمديرين أو المديرات أو كلاهما معا ما عدا دراسة الشميري (١٤١٥هـ/١٩٩٥م) فشملت مديرين و مساعدين و دراسة

حوباني(١٤٠٧هـ) كانت العينة تشمل المديرات و الوكيلات و هذا يتفق مع الدراسة الحالية.

٥) اختصت جميع الدراسات بتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين أو المديرات بمرحلة تعليمية واحدة ما عدا دراسة الفوزان(١٤٠٩هـ) فقد شملت جميع المراحل و هذا يتفق مع الدراسة الحالية أما دراسة الموسى (١٤١٠هـ) فقد اهتمت بالمرحلة المتوسطة و الثانوية.

٦) اختلاف الأبعاد التي تقوم عليها أداة البحث المستخدمة في كل دراسة.

٧) كل الدراسات السابقة التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية عبارة عن دراسات نظرية لم تتبنى أي منها طرح برنامج تدريبي معين.

٨) اتفقت جميع الدراسات السابقة في أداة البحث و هي الاستبانة ما عدا دراسة براون وآخرون(١٤٢٣هـ) (**Brown etal., 2002**) فقد استخدم أسلوب المقابلة إضافة إلى الاستبيان.

٩) تقريباً تتفق جميع الدراسات في المتغيرات ما عدا دراسة السهلاوي(١٤٢٢هـ/٢٠٠١م) والتي اهتمت بمتغير العمر إضافة إلى المتغيرات.

١٠) أجمعت جميع الدراسات السابقة التي تتعلق بالمحور الأول على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية حتى تكون البرامج التدريبية ذات أثر فعال و تحقق أهدافها بكل كفاءة.

١١) دراسة القرشي(١٤١١هـ) توصلت إلى نتائج يمكن توضيحها على أنها مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم الفعلية ، لذا لابد من الاهتمام بالاحتياجات التدريبية.

١٢) أتفقت دراسة الفوزان (١٤٠٩هـ) و دراسة التمام (١٤١٥هـ) و دراسة السهلاوي (١٤٢٢هـ/٢٠٠١م) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير الخدمة في العمل الإداري و ذلك يخالف ما توصلت إليه دراسة جرادات (١٤١٥هـ/١٩٩٥م) و دراسة الشميري (١٤١٥هـ/١٩٩٥م).

١٣) أتفقت دراسة الفوزان (١٤٠٩هـ) و دراسة التمام (١٤١٥هـ) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي و ذلك يخالف دراسة جرادات (١٤١٥هـ/١٩٩٥م) و دراسة الشميري (١٤١٥هـ/١٩٩٥م) في أن متغير المؤهل العلمي له أثر دال إحصائياً.

في ضوء ما تقدم تكمن الإضافة العلمية لهذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

١- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حدود الدراسة المكانية.

٢- اختلاف عينة الدراسة حيث شملت جميع مديرات و وكيلات مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة التعليمية.

٣- اهتمت الدراسة الحالية ببيان اولويات الاحتياجات التدريبية للمديرات و الوكيلات.

٤- أعتمد بناء أداة الدراسة على الرجوع إلى أدوات الدراسات السابقة و الدليل الإجرائي لعمل مديرة المدرسة بالإضافة إلى بطاقة تقويم الأداء الوظيفي لكل من مديرة و وكيلة المدرسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع و أداة الدراسة

الأسلوب الإحصائي

منهج الدراسة

تتحدد المنهجية عند دراسة أي مشكلة في ضوء الهدف الذي يسعى الباحث أو الباحثة إلى تحقيقه، و في ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تعالج موضوعاً مهماً في مجال التدريب و هو تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس، فإن المنهج المستخدم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي" الذي يهدف إلى جمع المعلومات و البيانات و تصنيفها و تنظيمها و التعبير عنها كماً و كيفاً ، و ذلك من اجل الوصول إلى استنتاجات و تعميمات تساعد في فهم الواقع و تطويره" (عبيدات و آخرون،١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م:٢٤٨).

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من مديرات و وكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بكافة مراحلة (الابتدائي- المتوسط- الثانوي) بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة و نظراً لمحدودية هذا المجتمع فسوف تشمل الدراسة المجتمع بأكمله و يبلغ عدده (٢١٤) مديرة ووكيلة.

أداة الدراسة

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية الاستبانة التي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات الميدانية، و تشمل الاستبانه تساؤلات البحث كنقاط أساسية و ذلك للإجابة عليها و قد استعانت الباحثة للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمديرات و الوكيلات على ما يلي:

١. أدبيات الدراسة من الكتب و المراجع ذات الصلة بالدراسة.
٢. عدد من الاستبيانات التي تم إعدادها من قبل باحثين في دراسات سابقة في مدن مختلفة.
٣. سجل تقويم الأداء الوظيفي للمديرات و الوكيلات.
٤. الدليل الإجرائي لعمل مديرة و وكيلة المدرسة و الذي يتضمن المهام و الواجبات التي يجب أن تؤديها كل من المديرة و الوكيلة.

و قد احتوت الاستبانة على جزئين هما:

الجزء الأول: البيانات العامة من إعداد الباحثة .

الجزء الثاني: محاور الدراسة (مفردات الاستبانة).

أ- يشمل الجزء الخاص بالبيانات العامة خمس أسئلة مقيدة حول الجوانب التالية:

١. نوع العمل الإداري الذي تقوم به.
٢. المرحلة التعليمية.
٣. المؤهل العلمي.
٤. سنوات الخدمة في العمل الإداري.
٥. المشاركة في دورات تدريبية سابقة.

ب - تم توزيع مفردات الاستبانة تبعاً للأبعاد الخمسة التالية: (أنظر الملحق رقم ٢).

١) بعد المسئوليات الإدارية و تتكون فقراته من الاحتياج ١إلى ١٨
٢) بعد المسئوليات الفنية و تتكون فقراته من الاحتياج ١٩ إلى ٣٣
٣) بعد شؤون المعلمات و تتكون فقراته من الاحتياج ٣٤إلى ٤٣
٤) بعد شؤون الطالبات و تتكون فقراته من الاحتياج٤٤ إلى ٤٨
٥) بعد العلاقات العامة و تتكون فقراته من الاحتياج ٤٩ إلى ٥٥

وللإجابة غلى أسئلة الاستبانة طلب من أفراد المجتمع أن يحددوا إجاباتهم على معيار تدرج خماسي(مقياس ليكرت) (مهم جداً- مهم - متوسط الأهمية- غير مهم- غير مهم إطلاقاً)

وصف مجتمع الدراسة

توضح الجداول التالية البيانات العامة المتعلقة بمجتمع الدراسة:

أولاً: نوعية العمل الإداري

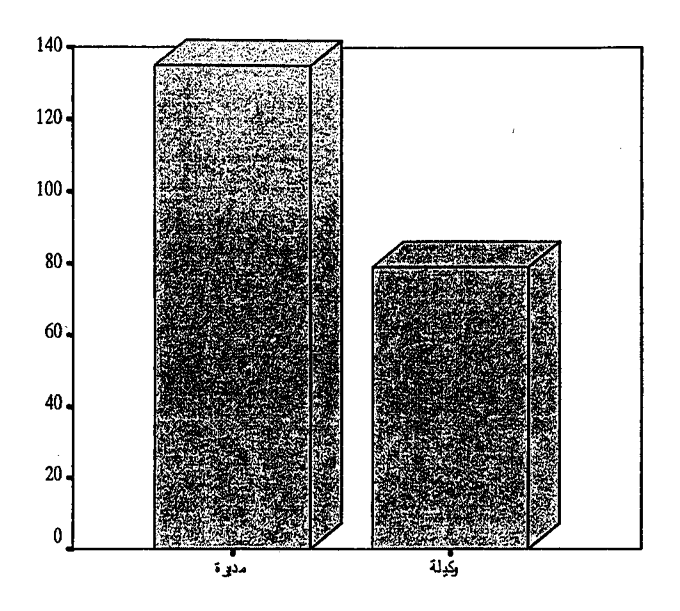
جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة حسب نوعية العمل الإداري

نوع العمل الإداري	التكرارات	النسبة المئوية %
مديرة	١٣٥	٦٣,١
وكيلة	٧٩	٣٦,٩
المجموع	٢١٤	١٠٠

شكل رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب نوعية العمل الإداري



يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن ما يقرب من أكثر من نصف المجتمع مديرات بنسبة (٦٢,٦ %) أما نسبة الوكيلات فهي (٣٦,٩ %) ، و يرجع السبب في قلة عدد الوكيلات إلى أن معظم المدارس لا يشمل ملاكها وكيلات و إنما مديرات فقط وذلك لقلة أعداد الطالبات بتلك المدارس.

ثانياً: المرحلة التعليمية:

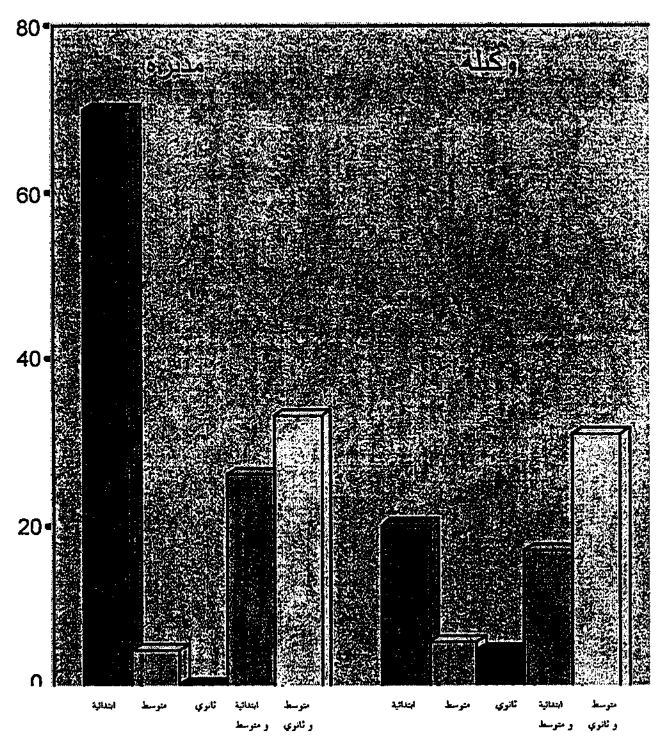
جدول رقم (٣)

توزيع مجتمع الدراسة على المراحل التعليمية

المرحلة التعليمية	المديرات		الوكيلات		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%
الابتدائية	٧٠	٥١,٩	٢٠	٢٥,٣	٩٠	٤٢,١
المتوسطة	٥	٣,٧	٦	٧,٦	١١	٥,١
الثانوية	١	٠,٧	٥	٦,٣	٦	٢,٨
الابتدائي و المتوسط	٢٦	١٩,٣	١٧	٢١,٥	٤٣	٢٠,١
المتوسط و الثانوي	٣٣	٢٤,٤	٣١	٣٩,٢	٦٤	٢٩,٩
المجموع الكلي	١٣٥	٦٣,١	٧٩	٣٦,٩	٢١٤	١٠٠

شكل رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة على المراحل التعليمية



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن توزيع أفراد المجتمع غير متسق حيث أن النسبة الأكبر لأفراد المجتمع في مدارس المرحلة الابتدائية ثم مدارس المرحلة المتوسطة و الثانوية فتليها مدارس المرحلة الابتدائية و المتوسطة ثم مدارس المرحلة المتوسطة و أخيراً مدارس المرحلة الثانوية.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

جدول رقم(٤)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	المديرات		الوكيلات		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%
المعهد الثانوي	٤٨	٣٥,٦	١٨	٢٢,٨	٦٦	٣٠,٨
كلية المتوسطة	٢٦	١٩,٣	١٥	١٩,٠	٤١	١٩,٢
بكالوريوس بدون إعداد تربوي	١٢	٨,٩	٧	٨,٩	١٩	٨,٩
بكالوريوس بإعداد تربوي	٤٩	٣٦,٣	٣٩	٤٩,٤	٨٨	٤١,١
المجموع	١٣٥	٦٣,١	٧٩	٣٦,٩	٢١٤	١٠٠

شكل رقم (٣)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول و الشكل السابقين يتضح أن نسبة كبيرة من المديرات و الوكيلات(مجتمع الدراسة) حاصلات على البكالوريوس مع الإعداد التربوي أي أكثر من (٤١%) من مجتمع الدراسة ، و هذا يدل على الجهود المبذولة من وزارة التربية و التعليم للارتقاء بالتأهيل العلمي لمعلماتها وخاصةً لمن يشغل المناصب الإدارية (كالمديرات والوكيلات) بمدارس التعليم العام للبنات.

رابعاً: مدة الخدمة بالعمل الإداري:

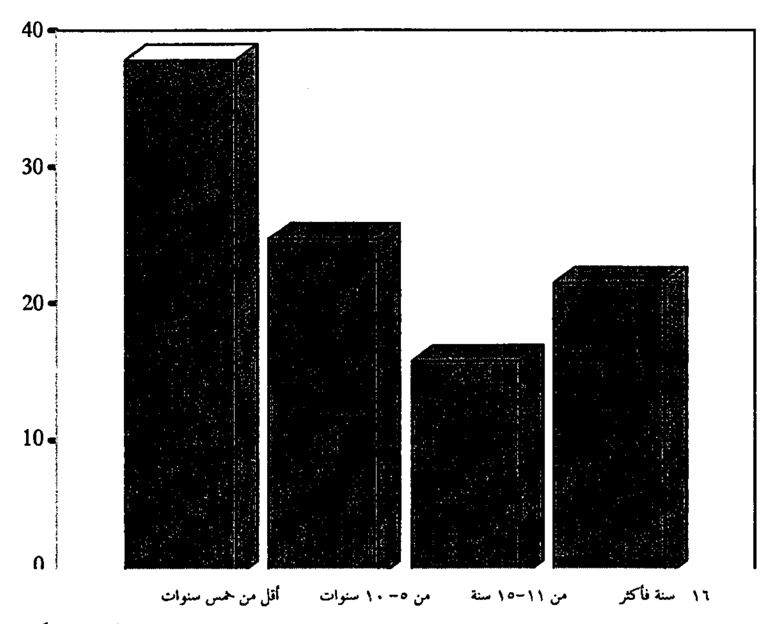
جدول رقم(٥)

توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في العمل الإداري

مدة الخدمة بالعمل الإداري	المديرات		الوكيلات		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من (٥) سنوات	٥١	٣٧,٨	٣٠	٣٨,٠	٨١	٣٧,٩
من ٥ – ١٠ سنوات	٢٦	١٩,٣	٢٧	٣٤,٢	٥٣	٢٤,٨
من ١١ – ١٥ سنة	٢٤	١٧,٨	١٠	١٢,٧	٣٤	١٥,٩
أكثر من ١٦ سنة	٣٤	٢٥,٢	١٢	١٥,٢	٤٦	٢١,٥
المجموع	١٣٥	٦٣,١	٧٩	٣٦,٩	٢١٤	١٠٠

شكل رقم(٤)

توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في العمل الإداري



من خلال الجدول و الشكل السابقين يمكن القول بأن ثلث المجتمع تقريباً تقل سنوات خدمتهم عن خمس سنوات مما يدعونا على الاهتمام بإجابات هذه الفئة و التي تحتاج إلى معرفة احتياجاتها التدريبية و من ثم تصميم البرامج التدريبية التي تسهم في تطوير خبراتهم و إكسابهم المهارات المطلوبة.

خامساً: المشاركة في الدورات التدريبية:

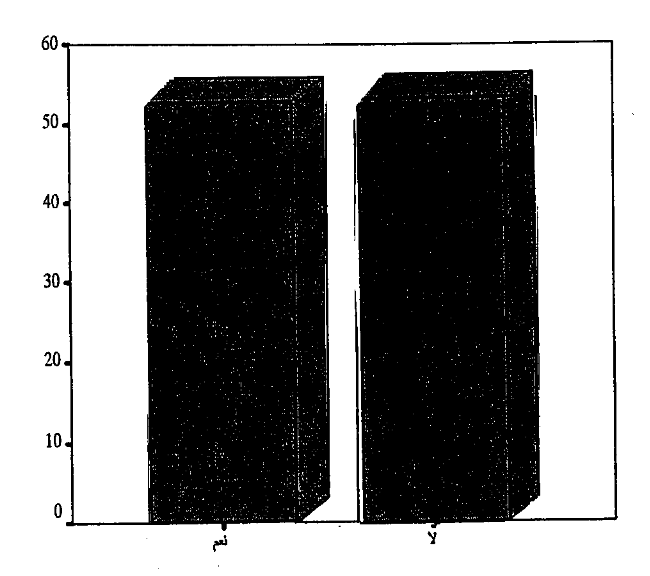
جدول رقم(٦)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

المشاركة في الدورات التدريبية	مديرات		وكيلات		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	٧٣	٥٤,١	٣٣	٤٢,٣	١٠٦	٤٩,٨
لا	٦٢	٤٥,٩	٤٥	٥٧,٧	١٠٧	٥٠,٢
لا إجابة	—	—	—		١	٠,٥
المجموع	١٣٥	٦٣,٤	٧٨	٣٦,٦	٢١٤	١٠٠

شكل رقم (٥)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية



يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن نسبة غير المشاركات تزيد عن ٥٠% و هـذا يدل إما على عدم الاهتمام بالتدريب أو لعدم تلبية البرامج التدريبية لاحتياجات المديرات والوكيلات و بالتالي عدم التحاقهن بتلك الدورات.

صدق و ثبات أداة الدراسة

(أ) عرض الأداة على المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية و التخطيط و قسم المناهج و طرق التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى و كلية إعداد المعلمين بالباحة و كلية التربية للبنات بالباحة، بالإضافة إلى مديرة مكتب التدريب التربوي بالباحة ومساعدة الشئون الإدارية بالمركز و بلغ عددهم اثني عشر محكماً أنظر الملحق رقم١)؛و ذلك للتأكد من الصدق الظاهري للأداة و طريقة صياغة العبارات ، و مدى ملائمتها لموضوع الدراسة، و مدى اتفاقها مع معايير صياغة عبارات الاستبانات، و قد استفادت الباحثة كثيراً من التوجيهات و قامت بالتعديلات المطلوبة في صياغة بعض العبارات و نقل بعض العبارات من بعد إلى آخر و تم التأكد من حدوث التعديلات المطلوبة.

(ب) تطبيق الأداة على عينة استطلاعية:

قامت الباحثة بعد ذلك بعمل دراسة استطلاعية للتأكد من سهولة فهم العبارات ، و كذلك لمعرفة مدى صدق و ثبات الاستبانة ، حيث كانت العينة الاستطلاعية من ذات مجتمع الدراسة ، و بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٣٢) استمارة ، و تبين أن العبارات سهلة و واضحة لجميع أفراد العينة و لا يوجد بها أي لبس.

بعدها قامت الباحثة بحساب صدق و ثبات المقياس حيث كان على النحو التالي:

أولاً: صدق الأداة:

عرف الصدق بأنه قياس الاختبار_ الأداة _ فعلاً أو حقيقةً ما وضع لقياسه (أبولبدة،١٤٠٥هـ/١٩٨٥: ٢٤٢).

و هناك عدة طرق لحساب الصدق استخدمت الباحثة منها:

صدق المحكمين:

و تم التأكد من هذا الصدق بعرضه على عدد من المحكمين ملحق (١) كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقاً و لقد أبدى المحكمون موافقتهم على الصدق الظاهري للأداة للصفة المراد قياسها بعد إجراء التعديلات التي أوصوا بها.

الاتساق الداخلي:

و ذلك من خلال ارتباط كل مفردة بالمجموع الكلي للأداة كما هو موضح بالجدول رقم (١) في الملحق رقم (٤).

ثانياً: الثبات:

قصد بالثبات الموثوقية . و الثبات هو درجة قياس الاختبار باتساق لما يقيسه (جاى، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣: ١٥١).

جرى حساب معامل الثبات بطريقة ألفا بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية . و بلغت قيمت ألفا للثبات الكلي للمقياس=٠,٩٨١ و هو كما نلاحظ معامل ثبات مرتفع.

جرى حساب ثبات المقياس بعد أن تم إخراج المفردات كلاً على حدة و ذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (٢) انظر ملحق رقم (٤).

عدد المفردات=٥٥ ن = ٣٢

الثبات الكلي للإستبانة (ألفا) =٠,٩٨١٤

و من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات في حال حذف كل فقـرة علـى حـدة جاءت جميعها أكثر من ٠,٩٨ و معامل الثبات الكلي للأداة ٠,٩٨١٤ و هي درجات عاليـة و مطمئنة لمستوى ثبات الاستبانة.

و قد جرى استخراج المتوسطات و الانحرافات المعيارية لكل مفردة كما هو موضح بالجدول رقم (٣) انظر الملحق رقم (٤).

جمع المعلومات:

بعد أن انتهت الباحثة من صياغة الاستبانة في شكلها النهائي تم ما يلي:

١- تم توجيه خطاب من عميد كلية التربية (الملحق رقم ٣) إلى مدير عام التربيـة والتعلـيم بمنطقة الباحة ، من أجل تسهيل مهمة الباحثة و الموافقة على تطبيق أداة الدراسة و قد تم إرفـاق صورة من الاستبيان مع الخطاب لمعرفة مدى إمكانية تطبيقه.

٢- أخذ الموافقة من الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباحة بموجب الخطاب (الملحق ٣) و تعميد مديرات المدارس و الوكيلات بالسماح بتطبيق الاستبانة.

٣- قامت الباحثة بتطبيـق الدراسـة في الفصـل الدراسـي الثـاني مـن العـام الدراسـي ١٤٢٤/١٤٢٥هـ ، حيث تم تسليم الاستبانات لإدارة تعليم البنات بالمنطقـة والـتي قامـت بتوزيعها على جميع المدارس الابتدائية و المتوسطة والثانوية ، و من ثم إعادتها للباحثة.

و بحمد الله تم إعادة استبانات الدراسة بنسبة ٨٥,٤% و قد استغرقت عملية التوزيع و الجمع ما يقارب الشهر.

التحليل الإحصائي

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة و تجيب على تساؤلاتها و ذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلـوم الاجتماعيـة (Spss) بمـا فيهـا مـن: (التكرارات – النسب المئوية– المتوسط الحسابي – الانحراف المعياري)– تحليل التبـاين ثنـائي الاتجاه .

الفصل الرابع

تحليل البيانات و عرض النتائج و تفسيرها

تحليل البيانات و عرض النتائج

إجابة السؤال الاول:

و الذي ينص على"ما الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في بعد المهارات الإدارية ؟"

للتعرف على الاحتياجات المرغوبة لدى المديرات و الوكيلات عمدت الباحثة إلى اختصار التدرج الخماسي إلى تدرج ثلاثي و ذلك بدمج التكرار الوارد في البدائل اللفظية (مهم جـداً– مهم) و وضعه في التدرج الجديد إلى البديل اللفظي(مهم) ، أما البديل اللفظي (متوسط الأهمية) بقي كما هو فلم يعدل ، و دمجت البدائل اللفظية (غير مهم_ غير مهـم إطلاقـا) إلى البـديل اللفظي(غير مهم).

فالعبارة التي حصلت على ٦٠% فأكثر تعد مهمة و تمثل (البديل اللفظي الذي يمثل مهم – مهم جداً)

العبارة التي حصلت على ٤٠–٥٩ % فأكثر تعد متوسط الأهمية.

العبارة التي حصلت على أقل من ٤٠% فأكثر تعد غير مهمة و تمثل (البديل اللفظي الذي يمثل غير مهم – غير مهم إطلاقا)

تم استخدام النسب المئوية و التكرارات لقياس درجة أهمية الاحتياجات التدريبية الإدارية.

و يبين الجدول التالي هذه الاحتياجات بتكراراتها و نسبها المئوية بالإضافة إلى ترتيبها في البعد.

جدول رقم (٧)

الاحتياجات التدريبية لبعد المهارات الإدارية

الترتيب	رقم المفردة في الاستبيان	المفردة	غير مهم		متوسط الأهمية		مهم	
			ت	%	ت	%	ت	%
١	١	التمكن من تقنيات الحاسب الآلي و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية.	٦	٢,٨	١١	٥,١	١٩٥	٩٩,١
٢	١٠	معرفة كيفية وضع خطط تربوية طويلة و قصيرة المدى تسير عليها الإدارية في تنفيذ أعمالها	٢٦	١٢,١	٣٥	١٦,٤	١٥٢	٧١
٣	١٢	الدراية بالأنظمة و اللوائح	٣٦	١٦,٨	٢٧	١٢,٦	١٤٩	٦٩,٦
٤	١٨	التعرف على أهمية التطوير الذاتي و أساليبه.	٢٢	١٠,٣	٤٩	٢٢,٩	١٤٠	٦٥,٤

الترتيب	رقم المفردة في الاستبيان	المفردة	غير مهم		متوسط الأهمية		مهم	
			ت	%	ت	%	ت	%
٥	١٧	تنمية المهارات في بعض أنماط الإدارة الحديثة كإدارة الجودة.	٢٣	١٠,٧	٤٦	٢١,٥	١٣٦	٦٣,٦
٦	١١	الإلمام بأساليب الإدارة المالية لميزانية المدرسة	٤٤	٢٠,٦	٣٦	١٦,٨	١٣١	٦١,٢
٧	١٦	تنمية مهارة صنع و اتخاذ القرار	٤٨	٢٢,٤	٣٣	١٥,٤	١٣١	٦١,٢
٨	١٥	الإلمام بنظريات الإدارة	٣٥	١٦,٤	٤٦	٢١,٥	١٢٩	٦٠,٣
٩	٢	تنمية القدرة على العمل الجماعي	٤٣	٢٠,١	٣٧	١٧,٣	١٢٨	٥٩,٨
١٠	١٣	معرفة كيفية أعداد و كتابة التقارير الإدارية	٤٩	٢٢,٩	٣٧	١٧,٣	١٢٥	٥٨,٤
١١	٤	تنمية القدرة على التعبير الشفهي(القدرة الخطابية)	٤٧	٢٢	٤٢	١٩,٦	١٢٤	٥٧,٩
١٢	٣	إتقان فن الإقناع لانجاح ممارسة إدارة التغيير في المدرسة	٣٧	١٧,٣	٤٩	٢٢,٩	١٢١	٥٦,٥
١٣	٩	تنمية مهارة إدارة الوقت	٤٤	٢٠,٦	٤٩	٢٢,٩	١١٧	٥٤,٧
١٤	١٤	تنمية القدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية وتدوين محاضرها	٥٧	٢٦,٦	٤٤	٢٠,٦	١١١	٥١,٩
١٥	٦	تشكيل اللجان العاملة في المدرسة و تحديد مهامها	٥٨	٢٧,١	٤٧	٢٢	١٠٧	٥٠
١٦	٨	معرفة طرق كتابة المراسلات الإدارية و صياغة الردود على التعاميم الواردة للمدرسة	٦٤	٢٩,٩	٤٢	١٩,٦	١٠٧	٥٠
١٧	٥	معرفة كيفية إعداد الجدول المدرسي	٧٢	٣٣,٦	٣٥	١٦,٤	١٠٥	٤٩,١
١٨	٧	تنمية أساليب الحوار البناء(حسن الاستماع، عدم المقاطعة، احترام الرأي الآخر)	٥٩	٢٧,٦	٥٢	٢٤,٣	٩٩	٤٦,٣

يبين الجدول رقم (٧) الاحتياجات التدريبية الإدارية و تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للاحتياج الذي حصل على اعلي نسبة من حيث أهميتها لمديرات و وكيلات المدارس كما رأها مجتمع الدراسة . و يتضح أن الاحتياج التدريبي الإداري الذي احتل المرتبة الأولى هو (التمكن من تقنيات الحاسب الآلي و تطبيقاها في الإدارة المدرسية.) حيث رأى ٩٩,١ % من المشاركات في الدراسة أهميتها كحاجة تدريبية لهن إلا أن ٣% تقريباً من مجتمع الدراسة رأت بعدم أهميتها. وتؤكد هذه النتيجة الأهمية الكبيرة لاستخدام تقنيات الحاسب الآلي في العمل الإداري و هي نتيجة مبررة إذا أخذنا في الاعتبار الانفتاح المعرفي و ثورة المعلومات و تقنيات التعليم و ضرورة

الحاسب في تسهيل العمل و ذلك أن أغلبية المديرات و الوكيلات لم يتلقين الإعداد اللازم للتعامل مع هذه التقنيات.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة التمام (١٤١٥هـ) في كون تقنية الحاسب الآلي احتلت المركز الأول من حيث الأهمية بالنسبة لعينة الدراسة .و تختلف دراسة الفوزان (١٤٠٩هـ) في كون هذا الاحتياج التدريبي لم يمثل أهمية لعينة الدراسة بل أُعبر كاحتياج تدريبي غير مهم و ذلك قد يدل على عدم وعي عينة الدراسة بأهمية هذه التقنية في العمل الإداري وعدم وجود إعداد مسبق لاستخدامها و الاستفادة منها في العمل بالإضافة إلى كون الدراسة قد أجريت في عام ١٤٠٩هـ فقد يشير ذلك إلى وجود نوع من التكاليف المادية في اقتناء الحاسب الآلي وعدم انتشاره بالصورة الموجودة في الأيام الحالية.

و في المرتبة الثانية نجد الاحتياج التدريبي رقم (١٠) و الذي ينص على (معرفة كيفية وضع خطط تربوية طويلة و قصيرة المدى تسير عليها الإدارية في تنفيذ أعمالها) حيث حصل هذا الاحتياج على نسبة ٧١% من اتفاق مجتمع الدراسة بينما رأت ١٢% غير أهميته و ترجع أهمية هذا الاحتياج إلى كون التخطيط أحد دعائم الإدارة الناجحة كما نصت عليه الأدبيات الإدارية ، و يحتاج التخطيط إلى أسلوب تفكير دقيق لوضع خطط منطقية حتى يتم انجازها و تجد بعض المديرات و الوكيلات صعوبة في هذا النوع من الأعمال الإدارية و نظراً لقلة خدمة أغلبية مجتمع الدراسة في العمل الإداري لذا فهن في حاجة ماسة للتدرب على هذا الاحتياج.

أما الاحتياج رقم (١٢) (الدراية بالأنظمة و اللوائح)فقد احتل المرتبة الثالثة بنسبة ٦٩,٦% وذلك أن مجتمع الدراسة ترى أهمية هذا الاحتياج لأن معرفة المديرة و الوكيلة بالأنظمة و اللوائح المعمول بها في المجال التعليمي يعد متطلب أساسي لقيام المديرة و الوكيلة بمهام العمل بكفاءة .

بينما نجد ان الاحتياجات التدريبية التالية :

١) التعرف على أهمية التطوير الذاتي و أساليبه.

٢) تنمية المهارات في بعض أنماط الإدارة الحديثة كإدارة الجودة.

٣) الإلمام بأساليب الإدارة المالية لميزانية المدرسة

٤) تنمية مهارة صنع و اتخاذ القرار

٥) الإلمام بنظريات الإدارة

٦) تنمية القدرة على العمل الجماعي

فقد كانت أهميتها تتراوح فيما بين ٦٠-٦٥% و تأتي في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية لمجتمع الدراسة.

أما بقية الاحتياجات و هي كالتالي:

١) معرفة كيفية أعداد و كتابة التقارير الإدارية

٢) تنمية القدرة على التعبير الشفهي(القدرة الخطابية)

٣) إتقان فن الإقناع لانجاح ممارسة إدارة التغيير في المدرسة

٤) تنمية مهارة إدارة الوقت

٥) تنمية القدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية و تدوين محاضرها

٦) تشكيل اللجان العاملة في المدرسة و تحديد مهامها

٧) معرفة طرق كتابة المراسلات الإدارية و صياغة الردود على التعاميم الواردة للمدرسة

٨) معرفة كيفية إعداد الجدول المدرسي

٩) تنمية أساليب الحوار البناء(حسن الاستماع، عدم المقاطعة، احترام الرأي الآخر).

و قد حصلت هذه الاحتياجات على نسب تتراوح فيما بين ٤٦-٥٨% و تعتبر متوسطة الأهمية لمجتمع الدراسة .

إجابة السؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الثاني من الدراسة و الذي ينص على"ما الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في بعد المهارات الفنية ؟"

تم استخدام النسب المئوية و التكرارات لقياس درجة أهمية الاحتياجات التدريبية الفنية.

و يبين الجدول رقم (٨) هذه الاحتياجات بتكراراها و نسبها المئوية بالإضافة إلى ترتيبها في البعد.

جدول رقم (٨)

الاحتياجات التدريبية لبعد المسؤوليات الفنية

الترتيب	رقم المفردة في الاستبيان	المفردة	غير مهم		متوسط الأهمية		مهم	
			ت	%	ت	%	ت	%
١	٢٩	الإلمام بأساليب تطوير مستوى العملية التربوية في المدرسة	١٨	٨,٤	٣٢	١٥	١٦٢	٧٥,٧
٢	٢٨	الاستفادة من تحليل نتائج الامتحانات لتطوير مستوى أداء المعلمات	١٨	٨,٤	٤٤	٢٠,٦	١٥٠	٧٠,١
٣	٢٧	التدريب على مواقف للمشكلات المدرسية و أساليب التعامل معها.	٣١	١٤,٥	٣٤	١٥,٩	١٤٧	٦٨,٧
٤	٢٠	الإلمام بطرق التدريس الحديثة و تفعيل الوسائل التعليمية	٣٠	١٤	٣٩	١٨,٢	١٤٤	٦٧,٣
٥	١٩	الإلمام بأساليب تقويم العاملين بالمدرسة	٣٩	١٨,٢	٣١	١٤,٤	١٤٣	٦٦,٨١
٦	٢١	الإلمام بأساليب تقويم المناهج	١٦	٧,٥	٦٢	٢٩	١٣٥	٦٣,١
٧	٢٢	الإلمام بأساليب تخطيط البرامج التدريبية للعاملين في المدرسة	٢٢	١٠,٣	٥٤	٢٥,٢	١٣٣	٦٢,١
٨	٣٠	لإلمام بأهداف النشاط المدرسي و مبادئه	٢٤	١١,٢	٥٩	٢٧,٦	١٣٠	٦٠,٧
٩	٢٤	لالمام بوثيقة السياسة العامة للتعليم العام في المملكة	٣١	١٤,٥	٥١	٢٣,٨	١٢٨	٥٩,٨
١٠	٣١	التمكن من توظيف المكتبة المدرسية لخدمة أهداف العملية التعليمية.	٣٧	١٧,٣	٤٧	٢٢	١٢٨	٥٩,٨
١١	٢٣	الإلمام بنظريات علم النفس التربوي	٢١	٩,٨	٦٢	٢٩	١٢٧	٥٩,٣
١٢	٣٢	الإلمام بالاختبارات المدرسية (أنواعها ، مهارة إعدادها، و طرق تقويمها).	٤٥	٢١	٤٤	٢٠,٦	١٢٤	٥٧,٩
١٣	٣٣	توظيف الإذاعة المدرسية في تحسين السلوكيات و زيادة المعارف	٤٧	٢٢	٤٩	٢٢,٩	١١٧	٥٤,٧
١٤	٢٦	التعرف على البحوث التربوية (مناهجها، أنواعها ، و طرق إعدادها).	٣٢	١٥	٦٤	٢٩,٩	١١٥	٥٣,٧
١٥	٢٥	الإلمام بمهارات إدارة الصف الدراسي	٥٨	٢٧,١	٥٦	٢٦,٢	٩٩	٤٦,٣

يبين الجدول السابق تكرارات و نسب الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الفنية وقد حصلت المفردات (٢٩-٢٨)

١) الإلمام بأساليب تطوير مستوى العملية التربوية في المدرسة

٢) الاستفادة من تحليل نتائج الامتحانات لتطوير مستوى أداء المعلمات

على أعلى نسبة ٧٥,٧%و ٧٠,١% على التوالي و هذا يدل على اهتمام مجتمع الدراسة بتطوير العملية التعليمية و ذلك من خلال الاهتمام بنتائج الامتحانات و التعرف على أساليب تساعد في تطوير العملية التعليمية بالمدرسة.

و هذه النتيجة تؤيد ما توصلت إليه دراسة حوباني (١٤٠٨هـ) حيث رأت عينة الدراسة أهمية الإلمام بأساليب لتطوير العملية التعليمية و كيفية الاستفادة من نتائج الامتحانات لتطوير مستوى المعلمات.

أما العبارة رقم (٢٧) و التي تنص على (التدريب على مواقف للمشكلات المدرسية وأساليب التعامل معها.) فقد احتلت المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبة الاستجابات التي تؤيدها ٦٨,٧% وذلك أن الدور القيادي التربوي يتطلب من القائد توجيه جهد لحل المشكلات المدرسية و ذلك لتحسين أداء المدرسة و هذا لن يتم إلا من خلال تهيئة المناخ اللازم بعلاج المشكلات التي تعوق أداء الفريق التعليمي و الإداري بالمدرسة و هذا يتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة السهلاوي (١٤٢٢هـ/٢٠٠١م).

وفي المرتبة الرابعة نجد أن العبارة (٢٠) (الإلمام بطرق التدريس الحديثة و تفعيل الوسائل التعليمية) فقد وصلت نسبة المشاركات بمدى أهميتها إلى ٦٧,٣% و هذا يدل على حرص مجتمع الدراسة على مستوى أداء الطاقم التعليمي و الحرص على استخدام طرق تعليم حديثة و وسائل تعليمية مناسبة من اجل تحسين مستوى الأداء و بالتالي تحسين مستوى الطالبات بما سيؤثر على المستوى العام للمدرسة.

و نجد في المرتبة الخامسة العبارة (١٩) و التي تنص على (الإلمام بأساليب تقويم العاملين بالمدرسة) و حصلت على نسبة ٦٦,٨% و هذا يدل على اهتمام مجتمع الدراسة بمعرفة أساليب التقويم الصحيحة للعاملين حيث أن ذلك يساعد على تفادي الأخطاء و التقليل منها و العمل على تحسين الأداء الفعلي للعاملات بالمدرسة.

ويلاحظ أن العبارات التي حصلت على نسب تراوحت بين ٦٠-٦٣% وهي:

١) الإلمام بأساليب تقويم المناهج

٢) الإلمام بأساليب تخطيط البرامج التدريبية للعاملين في المدرسة

٣) الإلمام بأهداف النشاط المدرسي و مبادئه

٤) الإلمام بوثيقة السياسة العامة للتعليم العام في المملكة

٥) التمكن من توظيف المكتبة المدرسية لخدمة أهداف العملية التعليمية.

احتلت المرتبة السادسة من حيث الأهمية لمجتمع الدراسة .

أما العبارات التالية:

١) الإلمام بنظريات علم النفس التربوي

٢) الإلمام بالاختبارات المدرسية (أنواعها ، مهارة إعدادها، و طرق تقويمها).

٣) توظيف الإذاعة المدرسية في تحسين السلوكيات و زيادة المعارف التعرف على البحوث التربوية (مناهجها، أنواعها ، و طرق إعدادها).

٤) الإلمام بمهارات إدارة الصف الدراسي

فنجد أن هذه العبارات تمثل أهمية متوسطة لأفراد المجتمع حيث تراوحت نسبة الاستجابات فيها فيما بين ٤٦-٥٩%

إجابة السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث من الدراسة و الذي ينص على"ما الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في بعد شئون المعلمات ؟"

تم استخدام النسب المئوية و التكرارات لقياس درجة أهمية الاحتياجات التدريبية في بعد شئون المعلمات.

و يبين الجدول رقم (٩) هذه الاحتياجات بتكرارالها و نسبها المئوية بالإضافة إلى ترتيبها في البعد.

جدول رقم (٩)

الاحتياجات التدريبية في بعد شئون المعلمات

الترتيب	رقم المفردة في الاستبيان	المفردة	غير مهم		متوسط الأهمية		مهم	
			ت	%	ت	%	ت	%
١	٤٠	العمل على تطوير المعلمة مهنياً باقتراح البرامج التدريبية المناسبة لها	٢٤	١١,٢	٤٢	١٩,٦	١٤٦	٦٨,٢
٢	٤١	تنمية القدرة على حل مشكلات المعلمات داخل إطار المدرسة دون اللجوء إلى مستويات إدارية عليا	٤٦	٢١,٥	٢٥	١١,٧	١٤١	٦٥,٩
٣	٣٨	الإلمام بأساليب الإشراف التربوي للمعلمات	٣١	١٤,٥	٤٤	٢٠,٦	١٣٨	٦٤,٥
٤	٣٧	طرق التعامل الإيجابي مع الصراعات و فن إدارة الخلافات	٣٥	١٦,٤	٤٠	١٨,٧	١٣٧	٦٤
٥	٣٩	الإسهام في النمو المهني للمعلمة من خلال تلمس احتياجاتها التدريبية .	٢٤	١١,٢	٥٦	٢٦,٢	١٣٤	٦٢,٦
٦	٤٢	تنمية مهارة إدارة المجالس المدرسية و الإشراف على تنفيذ قراراتها	٤٢	١٩,٦	٤٥	٢١	١٢٥	٥٨,٤
٧	٣٥	الإلمام بوسائل تفويض السلطة اللازمة للمعلمات	٥٥	٢٥,٧	٤٠	١٨,٧	١١٨	٥٥,١
٨	٣٦	الإلمام بأساليب تحفيز المعلمات (مادياً و معنوياً)	٥٥	٢٥,٧	٤٠	١٨,٧	١١٨	٥٥,١
٩	٣٤	تنمية القدرة على توزيع المسئوليات بين العاملات في المدرسة	٥١	٢٣,٨	٤٩	٢٢,٩	١١٤	٥٣,٣
١٠	٤٣	تنمية القدرة على تكوين علاقات إنسانية فعالة مع المرؤوسين	٦٥	٣٠,٤	٣٩	١٨,٢	١٠٩	٥٠,٩

يوضح الجدول السابق تكرارات و نسب الاحتياجات التدريبية المقترحة تبعاً لبعد شئون المعلمات ، و من الملاحظ أن العبارة (٤٠) و التي تنص على (العمل على تطوير المعلمة مهنياً

باقتراح البرامج التدريبية المناسبة لها) احتلت المرتبة الأولى في هذا البعد وحصلت على نسبة ٦٨,٢% و هي أعلى نسبة في هذا البعد ؛ و يدل ذلك على حرص مجتمع الدراسة على الاهتمام بالمعلمة وذلك بمتابعتها و اقتراح البرامج التدريبية المناسبة لها و هذا يعد حق لكل معلمة من اجل تطوير مهاراتها و خبراتها وذلك يتفق مع ما نصت عليه الوثيقة العامة لسياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أما العبارة (تنمية القدرة على حل مشكلات المعلمات داخل إطار المدرسة دون اللجوء إلى مستويات إدارية عليا) فحصلت على نسبة مشاركات تبلغ ٦٦% تقريباً تؤيد هذا الاحتياج و هذا دليل على رغبة المديرات و الوكيلات (مجتمع الدراسة) في التوصل على طرق سلمية لحل المشكلات و معرفة الأساليب التي تساعد على الحد من تفاقمها و تجاوزها إطار الإدارة المدرسية.

و في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم (٣٨) و التي تنص على (الإلمام بأساليب الإشراف التربوي للمعلمات) حيث تجد مجتمع الدراسة أهمية هذا الاحتياج بنسبة ٦٤,٥% و ذلك أن من مهام المديرة و مسؤولياتها فيما يتعلق بالمعلمات ؛ الإشراف على المعلمات و معرفة الأساليب الإشرافية المناسبة للمعلمات و عدم الاقتصار على أسلوب واحد و بالمثل وكيلة المدرسة حيث انها تعد النائبة الأولى عن المديرة في حال غيابها عن المدرسة ، و هذه الأساليب الإشرافية تساعد مديرة المدرسة حال تعبئتها بطاقات تقويم الأداء الوظيفي.

بينما نجد أن الاحتياج التدريبي (٣٧) (طرق التعامل الإيجابي مع الصراعات و فن إدارة الخلافات) جاء في المرتبة الرابعة بنسبة ٦٤% حيث يوضح رغبة المديرات و الوكيلات (مجتمع الدراسة) في التعامل مع الصراعات و الخلافات داخل إطار المدرسة و كيفية الاستفادة منها بما يخدم العملية التعليمية.

أما الاحتياج (٣٩) (الإسهام في النمو المهني للمعلمة من خلال تلمس احتياجاتها التدريبية) فقد بلغت نسبة المشاركات فية بمدى أهميته ٦٢,٦% .

أما بقية الاحتياجات ٣٤-٣٥-٣٦-٤٢-٤٣ و هي ما يلي:

١) الإلمام بوسائل تفويض السلطة اللازمة للمعلمات
٢) الإلمام بأساليب تحفيز المعلمات (مادياً و معنوياً)
٣) تنمية القدرة على توزيع المسئوليات بين العاملات في المدرسة
٤) تنمية القدرة على تكوين علاقات إنسانية فعالة مع المرؤوسين

فقد تراوحت نسبة أهميتها بالنسبة لمجتمع الدراسة فيما بين ٥١-٥٨% فهي احتياجـــات متوسطة الأهمية و قد يرجع السبب في ذلك إلى كونها أعمال و ممارسات إدارية تمارسها المـــديرة و الوكيلة بصفة مستمرة أو دورية و تتقنها و لا ترى حاجة في التدرب عليها بصورة ملحة.

إجابة السؤال الرابع:

للإجابة على السؤال الرابع من الدراسة و الذي ينص على"ما الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في بعد شئون الطالبات ؟"

تم استخدام النسب المئوية و التكرارات لقياس درجة أهمية الاحتياجات التدريبية في مجال شئون الطالبات.

و يبين الجدول رقم (١٠) هذه الاحتياجات بتكراراتها و نسبها المئوية بالإضافة إلى ترتيبها في البعد.

جدول رقم (١٠)

الاحتياجات التدريبية في بعد شئون الطالبات

الترتيب	رقم المفردة في الاستبيان	المفردة	غير مهم		متوسط الأهمية		مهم	
			ت	%	ت	%	ت	%
١	٤٤	التعرف على أسباب مشكلات الطالبات و سبل علاجها	٣٦	١٦,٨	٣٩	١٨,٢	١٣٥	٦٣,١
٢	٤٨	التعرف على لائحة تأديب الطالبة طبقاً للقواعد التي تضعها الوزارة	٤٦	٢١,٥	٣٦	١٦,٨	١٣٠	٦٠,٧
٣	٤٥	الإلمام بلائحة تقويم الطالبة و العمل على تفعيلها	٤٦	٢١,٥	٣٨	١٧,٨	١٢٩	٦٠,٣
٤	٤٦	تطوير القدرة على غرس القيم الاخلاقية المثلى في نفوس الطالبات و حمايتها	٥٢	٢٤,٣	٣٥	١٦,٤	١٢٣	٥٧,٥
٥	٤٧	الإلمام باجراءات قبول الطالبات و تحويلهن	٦٧	٣١,٣	٤٧	٢٢	٩٩	٤٦,٣

يبين الجدول السابق الاحتياجات التدريبية في مجال شئون الطالبات ، و هنا يتضح ان الاحتياج التدريبي الذي احتل المركز الاول في هذا البعد هو الاحتياج رقم (٤٤) و الذي ينص على (التعرف على أسباب مشكلات الطالبات و سبل علاجها) حيث بلغت نسبة الاستجابات التي اشارت إلى أهمية هذا الاحتياج ٦٣% و ذلك أن قيام المديرة و الوكيلة بالدور القيادي في المدرسة أمر يستدعي ضرورة الاهتمام بالتحصيل الدراسي للطالبات و ذلك لا يتم إلا من خلال المناخ المناسب و ذلك بعلاج مشكلات الطالبات التي تعوق زيادة تحصيلهن.

و في المرتبة الثانية أتى الاحتياج (٤٨) (التعرف على لائحة تأديب الطالبة طبقاً للقواعد التي تضعها الوزارة)و الاحتياج(٤٥) (الإلمام بلائحة تقويم الطالبة و العمل على تفعيلها) حيث رأى ٦٠,٧%، و ٦٠,٣% على التوالي من المشاركات في الدراسة أهمية هذا الاحتياج، حيث

يوجد ضوابط و شروط للعقاب في المدارس قد تغفل عنـــها المـــديرة و الوكيلـــة و تحتـــاج إلى توضيحات و هذه اللائحة تساعد في تقويم الطالبات و بالتالي تفادي العديد من المشكلات.

أما الاحتياج التدريبي رقم (٤٦) (تطوير القدرة على غرس القيم الاخلاقية المثلى في نفوس الطالبات و حمايتها) فبلغت المشاركات نسبة٥٧,٥% و هي تدل على أن هذا الاحتياج متوسط الأهمية بالنسبة لمجتمع الدراسة .

و نجد ان الاحتياج التدريبي رقم (٤٧) و الذي نص على(الإلمام بإجراءات قبول الطالبات و تحويلهن) حصل على نسبة ٤٦,٣% و هي نسبة قليلة تدل على عدم أهمية هـــذا الاحتيـــاج لمجتمع الدراسة و قد يرجع السبب إلى أن قوانين القبول و التحويل من و إلى المدارس واضحة و لايوجد بها لبس .

إجابة السؤال الخامس

للإجابة على السؤال الخامس من الدراسة و الذي ينص على"ما الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في بعد العلاقات العامة ؟"

تم استخدام النسب المئوية و التكرارات لقياس درجة أهمية الاحتياجات التدريبية في بعد العلاقات العامة.

و يبين الجدول رقم (١١) هذه الاحتياجات بتكراراتها و نسبها المئوية بالإضافة إلى ترتيبها في البعد.

جدول رقم (١١)

الاحتياجات التدريبية في بعد العلاقات العامة

الترتيب	رقم المفردة في الاستبيان	المفردة	غير مهم		متوسط الأهمية		مهم	
			ت	%	ت	%	ت	%
١	٤٩	تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة(المسؤولية العامة ، و عدم استغلال الوظيفة ، و العدل)	٦٢	٢٩	٤٠	١٨,٧	١١٠	٥١,٤
٢	٥٠	الإلمام بكيفية تكوين المجالس المدرسية و تفعيلها.	٥٦	٢٦,٢	٤٩	٢٢,٩	١٠٧	٥٠
٣	٥٤	تنمية الصلة بين المدرسة و أولياء الأمور بتفعيل مجالس الامهات.	٦٨	٣١,٨	٣٨	١٧,٨	١٠٧	٥٠
٤	٥٢	العمل على استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية	٤٦	٢١,٥	٦١	٢٨,٥	١٠٥	٤٩,١
٥	٥١	كيفية التواصل مع المجتمع المحلي للمدرسة	٦٣	٢٩,٤	٤٩	٢٢,٩	١٠٠	٤٦,٧
٦	٥٣	تنمية مهارة الاستفادة من إمكانات المجتمع البشرية.	٤٨	٢٢,٤	٦٥	٣٠,٤	٩٩	٤٦,٣
٧	٥٥	تنمية القدرة على التفاعل مع المجتمع كالمشاركة في الفعاليات مثل : أسبوع الشجرة	٧٤	٣٤,٦	٥٦	٢٦,٢	٨٣	٣٨,٨

يوضح الجدول السابق الاحتياجات التدريبية تبعاً لبعد العلاقات العامة ، و كما يظهر أن العبارة رقم (٤٩) و التي نصها(تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة(المسؤولية العامة ، و عدم استغلال الوظيفة ، و العدل) توجد في المرتبة الأولى و ذلك بنسبة ٥١,٤% و هذا يتفق مع الأدبيات التي بينت هذا الاحتياج و أهمية التدرب عليه.

وفي المرتبة الثانية رأى ٥٠% من المشاركات في الدراسة أهمية الاحتياجات التدريبية التالي(الإلمام بكيفية تكوين المجالس المدرسية و تفعيلها.- تنمية الصلة بين المدرسة و أولياء الأمور بتفعيل مجالس الأمهات.)

و هذا يشير إلى حرص مجتمع الدراسة على تنمية العلاقات العامة مع أولياء الأمور و أهمية المجالس المدرسية و التي تسهم في صنع القرار .

أما الاحتياجات التالية:

العمل على استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية.

كيفية التواصل مع المجتمع المحلي للمدرسة.

تنمية مهارة الاستفادة من إمكانات المجتمع البشرية .

فقد بلغت نسبة المشاركات التي ترى أهميتها ما بين ٤٦-٤٩% و هي نسب تدل على أنها احتياجات متوسطة الأهمية بالنسبة للمديرات و الوكيلات .

.أما الاحتياج التدريبي رقم (٥٥) و الذي ينص على (تنمية القدرة على التفاعل مع المجتمع كالمشاركة في الفعاليات مثل : أسبوع الشجرة) فقد حصل على نسبة ٣٨,٨% وبذلك فهو غير مهم بالنسبة لمجتمع الدراسة.

إجابة السؤال الرئيس: ما الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن؟

و قد هدف السؤال الرئيس إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس ، و للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي من خلال التكرارات و النسب المئوية و من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كما يلي:

- تحليل يتصل بالحاجات التدريبية بشكل مجمل يشمل أبعاد الدراسة مجتمعة باستخدام التكرارات و النسب المئوية.
- تحليل يتصل بالأبعاد التي تندرج ضمنها هذه الاحتياجات باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل بعد على حدة.

لقد بينت نتائج التحليل أن الاحتياجات التدريبية المقترحة في هذه الدراسة تعبر عن الاحتياجات الفعلية لمجتمع الدراسة (المديرات و الوكيلات) ، فلقد أكدن جميعهن على أهمية هذه الاحتياجات . و تتراوح نسب أهمية هذه الاحتياجات ما بين ٣٨,٨-٩٩,١% . و كان المعيار الذي اعتمدت عليه الباحثة لتصنف على أساسه المفردة كاحتياج تدريبي قوي و مُلِح يستدعي إقامة دورات تأهيلية و ورش عمل و اجتماعات تسهم في سد هذا الاحتياج التدريبي هو اعتبار كل ما تجاوزت نسبته (٦٠%) ضمن الاحتياج التدريبي الفعلي و هو ما يمثل البديل اللفظي (مهم) في التدرج الثلاثي للاستبانة.

و يبين الجدول التالي مدى أهمية كل احتياج مرتبة تنازلياً من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

جدول رقم (١٢)

تكرارات و نسب الاحتياجات التدريبية

الترتيب التنازلي	رقم المفردة في الاستبانة	الاحتياج التدريبي	غير مهم		متوسط الأهمية		مهم	
			ت	%	ت	%	ت	%
١	١	التمكن من تقنيات الحاسب الآلي و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية.	٦	٢,٨	١١	٥,١	١٩٥	٩٩,١

الترتيب التنازلي	رقم المفردة في الاستبانة	الاحتياج التدريبي	غير مهم		متوسط الأهمية		مهم	
			ت	%	ت	%	ت	%
٢	٢٩	الإلمام بأساليب تطوير مستوى العملية التربوية في المدرسة	١٨	٨,٤	٣٢	١٥	١٦٢	٧٥,٧
٣	١٠	معرفة كيفية وضع خطط تربوية طويلة و قصيرة المدى تسير عليها الإدارية في تنفيذ أعمالها	٢٦	١٢,١	٣٥	١٦,٤	١٥٢	٧١
٤	٢٨	الاستفادة من تحليل نتائج الامتحانات لتطوير مستوى أداء المعلمات	١٨	٨,٤	٤٤	٢٠,٦	١٥٠	٧٠,١
٥	١٢	الدراية بالأنظمة و اللوائح	٣٦	١٦,٨	٢٧	١٢,٦	١٤٩	٦٩,٦
٦	٢٧	التدريب على مواقف للمشكلات المدرسية و أساليب التعامل معها.	٣١	١٤,٥	٣٤	١٥,٩	١٤٧	٦٨,٧
٧	٤٠	العمل على تطوير المعلمة مهنياً باقتراح البرامج التدريبية المناسبة لها	٢٤	١١,٢	٤٢	١٩,٦	١٤٦	٦٨,٢
٨	٢٠	الإلمام بطرق التدريس الحديثة و تفعيل الوسائل التعليمية	٣٠	١٤	٣٩	١٨,٢	١٤٤	٦٧,٣
٩	١٩	الإلمام بأساليب تقويم العاملين بالمدرسة	٣٩	١٨,٢	٣١	١٤,٤	١٤٣	٦٦,٨١
١٠	٤١	تنمية القدرة على حل مشكلات المعلمات داخل إطار المدرسة دون اللجوء إلى مستويات إدارية عليا	٤٦	٢١,٥	٢٥	١١,٧	١٤١	٦٥,٩
١١	١٨	التعرف على أهمية التطوير الذاتي و أساليبه.	٢٢	١٠,٣	٤٩	٢٢,٩	١٤٠	٦٥,٤
١٢	٣٨	الإلمام بأساليب الإشراف التربوي للمعلمات	٣١	١٤,٥	٤٤	٢٠,٦	١٣٨	٦٤,٥
١٣	٣٧	طرق التعامل الإيجابي مع الصراعات و فن إدارة الخلافات	٣٥	١٦,٤	٤٠	١٨,٧	١٣٧	٦٤
١٤	١٧	تنمية المهارات في بعض أنماط الإدارة الحديثة كإدارة الجودة.	٢٣	١٠,٧	٤٦	٢١,٥	١٣٦	٦٣,٦
١٥	٢١	الإلمام بأساليب تقويم المناهج	١٦	٧,٥	٦٢	٢٩	١٣٥	٦٣,١
١٦	٤٤	التعرف على أسباب مشكلات الطالبات و سبل علاجها	٣٦	١٦,٨	٣٩	١٨,٢	١٣٥	٦٣,١
١٧	٣٩	الإسهام في النمو المهني للمعلمة من خلال تلمس احتياجاتها التدريبية .	٢٤	١١,٢	٥٦	٢٦,٢	١٣٤	٦٢,٦
١٨	٢٢	الإلمام بأساليب تخطيط البرامج التدريبية للعاملين في المدرسة	٢٢	١٠,٣	٥٤	٢٥,٢	١٣٣	٦٢,١
١٩	١١	الإلمام بأساليب الإدارة المالية لميزانية المدرسة	٤٤	٢٠,٦	٣٦	١٦,٨	١٣١	٦١,٢
٢٠	١٦	تنمية مهارة صنع و اتخاذ القرار	٤٨	٢٢,٤	٣٣	١٥,٤	١٣١	٦١,٢

الترتيب التنازلي	رقم المفردة في الاستبانة	الاحتياج التدريبي	غير مهم		متوسط الأهمية		مهم	
			ت	%	ت	%	ت	%
٢١	٣٠	لإلمام بأهداف النشاط المدرسي و مبادئه	٢٤	١١,٢	٥٩	٢٧,٦	١٣٠	٦٠,٧
٢٢	٤٨	التعرف على لائحة تأديب الطالبة طبقاً للقواعد التي تضعها الوزارة	٤٦	٢١,٥	٣٦	١٦,٨	١٣٠	٦٠,٧
٢٣	١٥	الإلمام بنظريات الإدارة	٣٥	١٦,٤	٤٦	٢١,٥	١٢٩	٦٠,٣
٢٤	٤٥	الإلمام بلائحة تقويم الطالبة و العمل على تفعيلها	٤٦	٢١,٥	٣٨	١٧,٨	١٢٩	٦٠,٣
٢٥	٢	تنمية القدرة على العمل الجماعي	٤٣	٢٠,١	٣٧	١٧,٣	١٢٨	٥٩,٨
٢٦	٢٤	لالمام بوثيقة السياسة العامة للتعليم العام في المملكة	٣١	١٤,٥	٥١	٢٣,٨	١٢٨	٥٩,٨
٢٧	٣١	التمكن من توظيف المكتبة المدرسية لخدمة أهداف العملية التعليمية.	٣٧	١٧,٣	٤٧	٢٢	١٢٨	٥٩,٨
٢٨	٢٣	الإلمام بنظريات علم النفس التربوي	٢١	٩,٨	٦٢	٢٩	١٢٧	٥٩,٣
٢٩	١٣	معرفة كيفية أعداد و كتابة التقارير الإدارية	٤٩	٢٢,٩	٣٧	١٧,٣	١٢٥	٥٨,٤
٣٠	٤٢	تنمية مهارة إدارة المجالس المدرسية و الإشراف على تنفيذ قراراتها	٤٢	١٩,٦	٤٥	٢١	١٢٥	٥٨,٤
٣١	٤	تنمية القدرة على التعبير الشفهي(القدرة الخطابية)	٤٧	٢٢	٤٢	١٩,٦	١٢٤	٥٧,٩
٣٢	٣٢	الإلمام بالاختبارات المدرسية (أنواعها ، مهارة إعدادها، و طرق تقويمها).	٤٥	٢١	٤٤	٢٠,٦	١٢٤	٥٧,٩
٣٣	٤٦	تطوير القدرة على غرس القيم الاخلاقية المثلى في نفوس الطالبات و حمايتها	٥٢	٢٤,٣	٣٥	١٦,٤	١٢٣	٥٧,٥
٣٤	٣	إتقان فن الإقناع لانجاح ممارسة إدارة التغيير في المدرسة	٣٧	١٧,٣	٤٩	٢٢,٩	١٢١	٥٦,٥
٣٥	٣٥	الإلمام بوسائل تفويض السلطة اللازمة للمعلمات	٥٥	٢٥,٧	٤٠	١٨,٧	١١٨	٥٥,١
٣٦	٣٦	الإلمام بأساليب تحفيز المعلمات (مادياً و معنوياً)	٥٥	٢٥,٧	٤٠	١٨,٧	١١٨	٥٥,١
٣٧	٩	تنمية مهارة إدارة الوقت	٤٤	٢٠,٦	٤٩	٢٢,٩	١١٧	٥٤,٧
٣٨	٣٣	توظيف الإذاعة المدرسية في تحسين السلوكيات و زيادة المعارف	٤٧	٢٢	٤٩	٢٢,٩	١١٧	٥٤,٧
٣٩	٢٦	التعرف على البحوث التربوية (مناهجها، أنواعها ، و طرق إعدادها).	٣٢	١٥	٦٤	٢٩,٩	١١٥	٥٣,٧
٤٠	٣٤	تنمية القدرة على توزيع المسئوليات بين العاملات في المدرسة	٥١	٢٣,٨	٤٩	٢٢,٩	١١٤	٥٣,٣
٤١	١٤	تنمية القدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية و تدوين محاضرها	٥٧	٢٦,٦	٤٤	٢٠,٦	١١١	٥١,٩

الترتيب التنازلي	رقم المفردة في الاستبانة	الاحتياج التدريبي	غير مهم		متوسط الأهمية		مهم	
			ت	%	ت	%	ت	%
٤٢	٤٩	تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة(المسؤولية العامة ، و عدم استغلال الوظيفة ، و العدل)	٦٢	٢٩	٤٠	١٨,٧	١١٠	٥١,٤
٤٣	٤٣	تنمية القدرة على تكوين علاقات إنسانية فعالة مع المرؤوسين	٦٥	٣٠,٤	٣٩	١٨,٢	١٠٩	٥٠,٩
٤٤	٦	تشكيل اللجان العاملة في المدرسة و تحديد مهامها	٥٨	٢٧,١	٤٧	٢٢	١٠٧	٥٠
٤٥	٨	معرفة طرق كتابة المراسلات الإدارية و صياغة الردود على التعاميم الواردة للمدرسة	٦٤	٢٩,٩	٤٢	١٩,٦	١٠٧	٥٠
٤٦	٥٠	الإلمام بكيفية تكوين المجالس المدرسية و تفعيلها.	٥٦	٢٦,٢	٤٩	٢٢,٩	١٠٧	٥٠
٤٧	٥٤	تنمية الصلة بين المدرسة و أولياء الأمور بتفعيل مجالس الامهات.	٦٨	٣١,٨	٣٨	١٧,٨	١٠٧	٥٠
٤٨	٥	معرفة كيفية إعداد الجدول المدرسي	٧٢	٣٣,٦	٣٥	١٦,٤	١٠٥	٤٩,١
٤٩	٥٢	العمل على استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية	٤٦	٢١,٥	٦١	٢٨,٥	١٠٥	٤٩,١
٥٠	٥١	كيفية التواصل مع المجتمع المحلي للمدرسة	٦٣	٢٩,٤	٤٩	٢٢,٩	١٠٠	٤٦,٧
٥١	٧	تنمية أساليب الحوار البناء(حسن الاستماع، عدم المقاطعة، احترام الرأي الآخر)	٥٩	٢٧,٦	٥٢	٢٤,٣	٩٩	٤٦,٣
٥٢	٢٥	الإلمام بمهارات إدارة الصف الدراسي	٥٨	٢٧,١	٥٦	٢٦,٢	٩٩	٤٦,٣
٥٣	٤٧	الإلمام باجراءات قبول الطالبات و تحويلهن	٦٧	٣١,٣	٤٧	٢٢	٩٩	٤٦,٣
٥٤	٥٣	تنمية مهارة الاستفادة من إمكانات المجتمع البشرية.	٤٨	٢٢,٤	٦٥	٣٠,٤	٩٩	٤٦,٣
٥٥	٥٥	تنمية القدرة على التفاعل مع المجتمع كالمشاركة في الفعاليات مثل : أسبوع الشجرة	٧٤	٣٤,٦	٥٦	٢٦,٢	٨٣	٣٨,٨

يمثل العمود الأول من الجدول أعلاه الترتيب التنازلي للاحتياجات التدريبية بدءاً من الأكثر أهمية إلى الأقل و العمود الثاني يمثل رقم الاحتياج التدريبي في الاستبانة الموزعة . و بقراءة الجدول السابق يتضح أن الفقرة الأولى و التي تنص على(التمكن من تقنيات الحاسب الآلي و تطبيقاها في الإدارة المدرسية). من فقرات البعد الإداري احتلت المرتبة الأولى من بين الاحتياجات.

و هذا يؤيد ما توصلت إلية دراسة التمام (١٤١٥هـ) حيث رأت عينة الدراسة أن تقنية الحاسب الآلي تمثل الاحتياج الأول من الاحتياجات التدريبية الإدارية .

و يتفق ذلك مع دراسة السهلاوي (١٤٢٢هـ/٢٠٠١م) التي توصلت إلى أن هناك عشر احتياجات تدريبية تمثل ضرورة عالية بالنسبة لعينة الدراسة و كانت تقنية الحاسب الآلي تمثل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية .وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفوزان (١٤٠٩) حيث رأت عينة الدراسة عدم أهمية تقنية الحاسب الآلي في العمل الإداري بالمدرسة و قد يرجع ذلك لعدم إدراك العينة لأهمية هذه التقنية و عدم وجود الإعداد المناسب لها .

و من خلال المعيار الذي اقترحته الباحثة و هو اعتبار ان الاحتياج التدريبي الذي يحصل على ٦٠% تقريباً يمثل احتياجاً تدريبياً فعلياً و على هذا الأساس فالعبارات ذات الترتيب من ١ إلى ٢٧ من العمود الأول تحصل على وصف الاحتياج التدريبي الفعلي .و بذات الترتيب التنازلي في الأهمية، و هو ما ينبغي أن تتوجه إليه أنظار الباحثين و المسئولين في التعليم في المدى الزمني المنظور و إعطائها الأولوية مع عدم إهمال الاحتياجات الأخرى.

أما بالنسبة للعبارات من ٢٨ إلى ٥٤ من ترتيب العمود الأول فبالرغم من وجود نسب ليست بالقليلة فيها إلا أنها تعد متوسطة الأهمية بالنسبة للمجتمع و تأتي في الدرجة الثانية من حيث الاهتمام .

و يلاحظ أن العبارة رقم (٥٥) قد حصلت على نسبة ٣٨,٨ % و هي نسبة ضئيلة و بالتالي فهي لا تمثل أهمية لمجتمع الدراسة .

و لتحليل أبعاد الدراسة كل على حدة استخدمت الباحثة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كما يظهر من الجدول التالي:

الجدول رقم (١٣)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للأبعاد الدراسة

ترتيب البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢	المهارات الإدارية	٣,٦٧١٤	٠,٩٠٠٩٤
١	المهارات الفنية	٣,٧٠٠٣	٠,٨١٠١٨
٣	شئون المعلمات	٣,٦٢٠٤	٠,٩٩٤٤٦
٤	شئون الطالبات	٣,٥٩٢٩	١,١٥٤١٥
٥	العلاقات العامة	٣,٢٩٩٤	١,٠٤٠٨

من الجدول السابق يظهر ترتيب أهمية أبعاد الدراسة من وجهة نظر مديرات و وكـــيلات مدارس التعليم العام بدءاً بالبعد الفني ثم الإداري ثم شئون المعلمات فيليه شئون الطالبات و أخيراً بعد العلاقات العامة. و يلاحظ أن العبارات الـــ(٢٧) الأهم الأولى خالية من بعـــد العلاقـــات العامة و تظهر أغلبية المفردات تبعاً للبعدين الفني و الإداري على الترتيب.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه حوباني (١٤٠٨هـــ) في كون الاحتياجات الفنيـــة احتلت المركز الأول. و إن كانت هذه النتيجة تختلف مع ما توصـــلت إليـــه دراســـة الفـــوزان (١٤٠٩هـــ) حيث كان المجال الفني اقل مجالات الدراسة أهمية بالنسبة لمجتمع الدراسة.

إجابة السؤال السادس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب المرحلة الدراسية التي يعملن بها في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة(المهارات الإدارية- المهارات الفنية- شئون المعلمات- شئون الطالبات- بعد العلاقات العامة)؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسط و الانحراف المعياري لاستجابات المديرات و الوكيلات في المراحل الدراسية المختلفة التي يعملن بها تبعاً لأبعاد الدراسة المختلفة ، وبعد ذلك استخدمت الباحثة تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتحديد الفروق بين المديرات و الوكيلات في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة الخمسة.

جدول رقم (١٤)

المتوسطات و الانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة حسب المرحلة التعليمية التي تعمل بها المجتمع

البعد	المرحلة الدراسية التي تعملين بها	العمل الإداري الذي تقومين به					
		مديرة			وكيلة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
المهارات الإدارية	الابتدائية	٣,٥٠٠	٠,٩٩٤	٧٠	٣,٥٧١	٠,٨٩١	٢٠
	المتوسطة	٣,٢٢٢	١,٣٢٢	٥	٤,٢٦٠	٠,٦٠٥	٦
	الثانوية	٤	.	١	٣,٩	٠,٤٨٩	٥
	الابتدائية و المتوسطة	٣,٦٤٧	٠,٨٤٦	٢٦	٣,٥٤١	٠,٨١٠	١٧
	المتوسطة والثانوية	٣,٨٥٦	٠,٨٣٣	٣٣	٣,٩٢٧	٠,٨١٤	٣١
	المجموع	٣,٦٠٩	٠,٩٤٣	١٣٥	٣,٧٧٧	٠,٨١٨	٧٩
المهارات الفنية	الابتدائية	٣,٦٠٩	٠,٨٥٢	٧٠	٣,٤٦٢	٠,٨٨٢	١٩
	المتوسطة	٣,٧٤٦	١,٠٣٩	٥	٤,١	٠,٥١٤	٦
	الثانوية	٣,٧٣٣	.	١	٣,٦١٣	٠,١١٩	٥
	الابتدائية و المتوسطة	٣,٥٩٥	٠,٨٠٩	٢٦	٣,٣٧٢	٠,٨٨٦	١٧
	المتوسطة والثانوية	٣,٩٧٠	٠,٧٣٣	٣٣	٣,٩٥٩	٠,٦٧٩	٣١
	المجموع	٣,٧٠١	٠,٨٢٥	١٣٥	٣,٦٩٨	٠,٧٨٧	٧٨
شئون المعلمات	الابتدائية	٣,٤٧٣	١,٠٢٣	٧٠	٣,٥٩٣	١,٠٠٦	٢٠
	المتوسطة	٣,٣٨	١,٢٣٩	٥	٤,١٩٦	١,١٠٢	٦
	الثانوية	٤,١١١	.	١	٤,٢٤	٠,٦٥٠	٥
	الابتدائية و المتوسطة	٣,٥٠٧	٠,٩٨٧	٢٦	٣,٤٥٢	١,٠٤٣	١٧
	المتوسطة والثانوية	٣,٧٦٤	١,٠٢٦	٣٣	٣,٨١٢	٠,٨٣٩	٣١
	المجموع	٣,٥٥٢	١,٠١٨	١٣٥	٣,٧٣٦	٠,٩٤٧	٧٩

البعد	المرحلة الدراسية التي تعملين بها	العمل الإداري الذي تقومين به					
		مديرة			وكيلة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
شئون الطالبات	الابتدائية	٣,٤٩٠	١,١٧٣	٧٠	٣,٣١٥	١,٢٨٨	١٩
	المتوسطة	٣	١,٦٥٥	٥	٤,١٣٣	١,٢٩٤	٦
	الثانوية	٤,٢	.	١	٣,٨٤	٠,٨٢٩	٥
	الابتدائية و المتوسطة	٣,٤٥٥	١,١٩٦	٢٦	٣,١٦٤	١,٢٠٤	١٧
	المتوسطة والثانوية	٣,٩٧٥	١,٠١٣	٣٣	٣,٨٦٧	٠,٩٣٨	٣١
	المجموع	٣,٥٨٩	١,١٦٧	١٣٥	٣,٥٩٨	١,١٣٧	٧٨
العلاقات العامة	الابتدائية	٣,١٨٧	١,٠٥١	٧٠	٣,١٢١	١,٢٢٩	٢٠
	المتوسطة	٣,٥٤٢	١,٢٥٩	٥	٣,٥٩٥	١,٠٥١	٦
	الثانوية	٣,٨٥٧	.	١	٣,٢٥٧	٠,٧٦٥	٥
	الابتدائية و المتوسطة	٣,٠٦٠	١,٠٦٦	٢٦	٣	٠,٩٥٠	١٧
	المتوسطة والثانوية	٣,٦٤٢	١,٠١٠	٣٣	٣,٥٥٩	٠,٩٠٠	٣١
	المجموع	٣,٢٩٢	١,٠٦٠	١٣٥	٣,٣١١	١,٠١٣	٧٩

و الجدول التالي يمثل تحليل التباين ثنائي الاتجاه لحساب ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات في تحديد درجة الاحتياج التدريبي في أبعاد الدراسة الخمسة حسب المرحلة التعليمية التي يعملن بها.

جدول رقم (١٥)

تحليل التباين ثنائي الاتجاه لنوع العمل الإداري الممارس مع المرحلة التعليمية تبعاً لأبعاد الدراسة الخمسة

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المهارات الإدارية	نوع العمل	٠,٥٣٠	١	٠,٥٣٠	٠,٦٦٠	٠,٤١٧
	المرحلة	٤,٧١٩	٤	١,١٧٩	١,٤٧٠	٠,٢١٢
	العمل * المرحلة	٢,٨٨٧	٤	٠,٧٢١	٠,٨٩٩	٠,٤٦٥
المهارات الفنية	نوع العمل	٠,٠١٢	١	٠,٠١٢	٠,٠١٩	٠,٨٩٠
	المرحلة	٨,٥٤٨	٤	٢,١٣٧	٣,٣٣٩	٠,٠١١
	العمل * المرحلة	٠,٨٦٥	٤	٠,٢١٦	٠,٣٣٨	٠,٨٥٢
شئون المعلمات	نوع العمل	٠,٦٢٥	١	٠,٦٢٥	٠,٦٣١	٠,٤٢٧
	المرحلة	٤,٣٦٣	٤	١,٠٩٠	١,١٠١	٠,٣٥٧
	العمل * المرحلة	١,٦٩٤	٤	٠,٤٢٣	٠,٤٢٧	٠,٧٨٨

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
شئون الطالبات	نوع العمل	٠,٠٢٢	١	٠,٠٢٢	٠,٠١٦	٠,٨٩٦
	المرحلة	١٢,٩٦٤	٤	٣,٢٤١	٢,٤٨٠	٠,٠٤٥
	العمل * المرحلة	٤,٦٦٤	٤	١,١٦٦	٠,٨٩٢	٠,٤٦٩
العلاقات العامة	نوع العمل	٠,٣٢٠	١	٠,٣٢٠	٠,٢٩٧	٠,٥٨٥
	المرحلة	١١,٠٥٤	٤	٢,٧٦٣	٢,٥٧٣	٠,٠٣٨
	العمل * المرحلة	٠,٢٧٨	٤	٠,٠٦٩٥	٠,٠٦٤	٠,٩٩٢

من الجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب المرحلة التعليمية التي يعملن بها في تحديد درجة الاحتياج التدريبي في بعد المهارات الإدارية.

و تفسر الباحثة عدم وجود فروق بين المديرات و الوكيلات في المراحل التعليمية المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإدارية إلى كون مهام و مسؤوليات العمل الإداري لكل من المديرة و الوكيلة في مختلف مراحل التعليم تكاد تكون متقاربة ، إضافة إلى وجود نوع من الدوران الوظيفي حيث أن الوكيلة تقوم أحياناً بعمل مديرة المدرسة و ممارسة صلاحياتها في حالة غيابها خاصة إذا ما أخذنا الوضع الصحي الخاص للمرأة العاملة بعين الاعتبار.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حوباني (١٤٠٨هـ) حيث لا توجد فروق بين المديرات و المساعدات في تحديد درجة الاحتياج التدريبي في البعد الإداري .

كما تتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع دراسة الفوزان (١٤٠٩هـ) التي توصلت إلى أن عينة الدراسة وافقت على جميع المحاور المقترحة للتدريب في جميع المراحل الدراسية ،على الرغم من كون عينة الدراسة شملت مديري و مديرات المدرس في المراحل المختلفة مما يدفع إلى الاعتقاد بتشابه مستوى ضعف الاهتمام بأهمية التدريب لدى الجهة المسئولة عن تعليم البنين و الجهة المسئولة عن تعليم البنات.

و هذه النتيجة تؤيد ما توصلت إلية دراسة التمام (١٤١٥هـ) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر مديري و مديرات المدارس بالمرحلة المتوسطة حول احتياجاتهم التدريبية للأعمال الإدارية.

و من خلال الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المـــديرات و الوكيلات في تحديد درجة الاحتياجات التدريبية تبعاً لبعد المهارات الفنية حسب المرحلة التعليمية و تفسر الباحثة ذلك في كون المهارات الفنية ممارسات عملية تقوم بها المديرة أو الوكيلة بصـــفة يومية أو أسبوعية أو شهرية و هي مسؤوليات لها قواعد و قوانين تضبطها و طـرق و أســاليب مختلفة لممارستها و هي مسؤوليات تكاد تكون مشتركة في جميع مراحل التعليم العام.

أما بالنسبة للبعد الثالث و هو بعد شئون المعلمات فنجد أن الجدول أعلاه يوضـــح عـــدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات في تحديد درجة الاحتياج التـــدريبي حسب المرحلة التعليمية تبعا لبعد شئون المعلمات و تعزو الباحثة ذلك لكون أغلبية المعلمات في جميع مراحل التعليم العام حصلن على تأهيل متماثل لذلك نجد المـــديرات و الـــوكيلات في أي مرحلة تعليمية لديهن احتياجات متشابهة فيما يتعلق بشئون المعلمات من أجل تطـــوير العمليـــة التعليمية.بالإضافة إلى أن أنظمة وزارة التربية و التعليم حددت صـــلاحيات موحـــدة للمـــديرة والوكيلة و علاقتهما بهيئة التعليم في كافة مراحل التعليم العام.

و من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالـــة إحصـــائية بـــين المـــديرات والوكيلات حسب المرحلة التي يعملن بها في تحديد الاحتياج التدريبي تبعاً لبعد شئون الطالبات ، و ذلك أن تأهيل المديرات و الوكيلات أكاديمياً لم يأخذ المتغيرات الهائلة و السريعة التي يواجهنها الطالبات اليوم من انفجار معلوماتي كبير و اتصالات فضائية بالصـــوت و الصـــورة و قنـــوات مفتوحة و انترنت كل ذلك دفع بالمديرات و الوكيلات في كافة المراحل إلى رغبتهن في التدريب من أجل التفاعل الايجابي مع طالبات اليوم.

أما بالنسبة للبعد الأخير و هو بعد العلاقات العامة فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصـــائية بين المديرات و الوكيلات حسب المرحلة التي يعملن بها في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعـــاً لبعد العلاقات العامة و يرجع ذلك إلى أن من مهام المديرة و الوكيلة التعامل مع أوليـــاء الأمـــور والتفاعل مع المجتمع المحيط بالمدرسة بشكل يخدم العملية التعليمية لذا فهما في حاجة إلى التدريب على كيفية تنمية العلاقات العامة و الاستفادة منها بما يخدم العملية التعليمية .

إجابة السؤال السابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب المؤهل العلمي في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة(المهارات الإدارية- المهارات الفنية- شئون المعلمات- شئون الطالبات- بعد العلاقات العامة)؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسط و الانحراف المعياري لاستجابات المديرات و الوكيلات حسب المؤهل العلمي تبعاً لأبعاد الدراسة المختلفة ، و تم استخدام تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتحديد الفروق بين المديرات و الوكيلات في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة الخمسة.

جدول رقم (١٦)

المتوسطات و الانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة حسب المؤهل العلمي للمجتمع

البعد	المؤهل العلمي	العمل الإداري الذي تقومين به					
		مديرة			وكيلة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
المهارات الإدارية	المعهد الثانوي	٣,٥٧٤	١,٠٦١	٤٨	٣,٥٢٤	٠,٩٠١	١٨
	كلية المتوسطة	٣,٤٣٣	٠,٨٨٨	٢٦	٣,٩٥٩	٠,٨٢٨	١٥
	بكالوريوس بدون إعداد تربوي	٣,٥٦٩	٠,٩٦٧	١٢	٤,٥١٢	٠,٣٣	٧
	بكالوريوس مع إعداد تربوي	٣,٧٤٦	٠,٨٤٦	٤٩	٣,٦٩٣	٠,٧٦٨	٣٩
	المجموع	٣,٦٠٩	٠,٩٤٣	١٣٥	٣,٧٧٧	٠,٨١٨	٧٩
المهارات الفنية	المعهد الثانوي	٣,٦٩٨	٠,٨٥١	٤٨	٣,٤٠٣	٠,٨٢٩	١٧
	كلية المتوسطة	٣,٤٦٥	٠,٨٨	٢٦	٣,٩٢٤	٠,٧٨	١٥
	بكالوريوس بدون إعداد تربوي	٣,٥٥٢	٠,٨٩٢	١٢	٤,٣٥٢	٠,٣٢٨	٧
	بكالوريوس مع إعداد تربوي	٣,٨٦٥	٠,٧٣٦	٤٩	٣,٦٢٣	٠,٧٦٣	٣٩
	المجموع	٣,٧٠١	٠,٨٢٥	١٣٥	٣,٦٩٨	٠,٧٨٧	٧٨
شئون المعلمات	المعهد الثانوي	٣,٥٣٢	١,٠١١	٤٨	٣,٥٨١	٠,٩٣٦	١٨
	كلية المتوسطة	٣,٣٧٣	١,٠١٨	٢٦	٤,١١٣	٠,٩٨٧	١٥
	بكالوريوس بدون إعداد تربوي	٣,١١١	١,٢١٩	١٢	٤,٢٥٣	٠,٦٩٤	٧
	بكالوريوس مع إعداد تربوي	٣,٧٧٥	٠,٩٤٥	٤٩	٣,٥٦٩	٠,٩٣٢	٣٩
	المجموع	٣,٥٥٢	١,٠١٨	١٣٥	٣,٧٣٦	٠,٩٤٧	٧٩

البعد	المؤهل العلمي	العمل الإداري الذي تقومين به					
		مديرة			وكيلة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
شئون الطالبات	المعهد الثانوي	٣,٦٥	١,١٨٣	٤٨	٣,١١٧	١,١٩٣	١٧
	كلية المتوسطة	٣,٢٤٣	١,١٨١	٢٦	٤,٢	٠,٨٧٨	١٥
	بكالوريوس بدون إعداد تربوي	٣,٣	١,١٨٩	١٢	٤,٤	٠,٨٤	٧
	بكالوريوس مع إعداد تربوي	٣,٧٨٤	١,١٢١	٤٩	٣,٤٣٣	١,١١	٣٩
	المجموع	٣,٥٨٩	١,١٦٧	١٣٥	٣,٥٩٨	١,١٣٧	٧٨
العلاقات العامة	المعهد الثانوي	٣,٣٣١	١,٠٣١	٤٨	٣,١٤٢	١,١٦٣	١٨
	كلية المتوسطة	٢,٩٥٥	١,٠٦	٢٦	٣,٦٤٧	١,٠٠٧	١٥
	بكالوريوس بدون إعداد تربوي	٣,٠١١	١,١١	١٢	٤,٠٤٧	٠,٧١٩	٧
	بكالوريوس مع إعداد تربوي	٣,٥	١,٠٤٨	٤٩	٣,١٢٨	٠,٩٢٤	٣٩
	المجموع	٣,٢٩٢	١,٠٦	١٣٥	٣,٣١١	١,٠١٣	٧٩

و الجدول التالي يمثل تحليل التباين ثنائي الاتجاه لحساب ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات في تحديد درجة الاحتياج التدريبي في أبعاد الدراسة الخمسة حسب التأهيل العلمي للعينة.

جدول رقم (١٧)

تحليل التباين ثنائي الاتجاه لنوع العمل الإداري الممارس مع المؤهل العلمي تبعاً لأبعاد الدراسة الخمسة

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المهارات الإدارية	العمل	٤,١١٢	١	٤,١١٢	٥,١٦٦	٠,٠٢٤
	المؤهل	٣,٢٧٦	٣	١,٠٩٢	١,٣٧٢	٠,٢٥٢
	العمل * المؤهل	٥,٥٣٦	٣	١,٨٤٥	٢,٣١٨	٠,٠٧٦
المهارات الفنية	العمل	١,١٤١	١	١,١٤١	١,٧٩	٠,١٨٢
	المؤهل	٢,٤١٦	٣	٠,٨٠٥	١,٢٦٣	٠,٢٨٧
	العمل * المؤهل	٧,١٦٥	٣	٢,٣٨٨	٣,٧٤٧	٠,٠١١

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
شئون المعلمات	العمل	٦,٥٦١	١	٦,٥٦١	٦,٨٣٢	٠,٠٠٩
	المؤهل	٠,٨٣٧	٣	٠,٢٧٩	٠,٢٩	٠,٨٣١
	العمل * المؤهل	١٠,٥٤٨	٣	٣,٥١٦	٣,٦٦١	٠,٠١٣٢
شئون الطالبات	العمل	٣,٠٠٩	١	٣,٠٠٩	٢,٣٦	٠,١٢٥
	المؤهل	٤,٠١٨	٣	١,٣٣٩	١,٠٥	٠,٣٧١
	العمل * المؤهل	٢٠,٢٨٦	٣	٦,٧٦٢	٥,٣٠٤	٠,٠٠١
العلاقات العامة	العمل	٢,٩٩٨	١	٢,٩٩٨	٢,٨٤٢	٠,٠٩٣
	المؤهل	١,١٣٤	٣	٠,٣٧٨	٠,٣٥٨	٠,٧٨٢
	العمل * المؤهل	١٢,٧٨١	٣	٤,٢٦	٤,٠٣٩	٠,٠٠٨

يتبين من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب المؤهل العلمي في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لبعد المهارات الإدارية و هذا يدل على حاجة المديرات و الوكيلات الحاصلات على درجات علمية مختلفة للتدريب في بعد المهارات الإدارية .

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الفوزان (١٤٠٩هـ) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهلين تربوياً و غير المؤهلين تربوياً في تحديد الاحتياجات التدريبية.

و قد توصلت دراسة التمام (١٤١٥هـ) و دراسة الشميري (١٤١٥هـ/١٩٩٥م) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة الاحتياج التدريبي للبعد الإداري حسب متغير المؤهل و هذا يتفق مع الدراسة الحالية.

و يوضح الجدول السابق أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات والوكيلات حسب المؤهل العلمي في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعا للأبعاد التالية و هي بعد المهارات الفنية ، و بعد شئون المعلمات ، و بعد شئون الطالبات ، و بعد العلاقات العامة ؛ و هذا يدل على أن مستوى التأهيل العلمي للعينة لم يكن له أثر في درجة الاحتياج التدريبي فلا يوجد اختلاف بين المديرات و الوكيلات و هذا يدفع إلى التساؤل عن مفردات الإعداد التربوي في الكليات بالرغم من وجود مقرر الإدارة المدرسية الذي تعطي الدارسات مفاهيم و مهارات للعمل الإداري تميزهن عن غير المعدات تربوياً و لكن يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود هذه الخاصية

للتربويات فلا فرق إحصائياً بين المعدات تربوياً و غير المعدات تربوياً نحو الاحتياجات التدريبية. و تخالف هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة جرادات (١٤١٥هـ/١٩٩٥م) بوجود فـــروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي .

إجابة السؤال الثامن

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب مدة الخدمة في العمل الإداري في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة(المهارات الإدارية- المهارات الفنية- شئون المعلمات- شئون الطالبات- بعد العلاقات العامة)؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسط و الانحراف المعياري لاستجابات المديرات و الوكيلات حسب مدة الخدمة في العمل الإداري تبعاً لأبعاد الدراسة المختلفة ، و استخدمت الباحثة تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتحديد الفروق بين المديرات و الوكيلات في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة الخمسة.

جدول رقم (١٨)

المتوسطات و الانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة حسب مدة الخدمة بالعمل الإداري للمجتمع

البعد	مدة الخدمة في العمل الإداري	العمل الإداري الذي تقومين به					
		مديرة			وكيلة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
المهارات الإدارية	اقل من ٥ سنوات	٣,٧٥٤	٠,٨١٦	٥١	٣,٧٥٨	٠,٦٤٢	٣٠
	من ٥-١٠سنوات	٣,٤٨٢	٠,٩٣٤	٢٦	٣,٨٢٥	٠,٨٢٣	٢٧
	من ١١-١٥ سنه	٣,٥١٤	١,٠٠٧	٢٤	٣,٧٨٨	٠,٩٩٣	١٠
	١٦ سنة فأكثر	٣,٥٥٥	١,٠٨٥	٣٤	٣,٧٠٨	١,١١٥	١٢
	المجموع	٣,٦٠٩	٠,٩٤٣	١٣٥	٣,٧٧٧	٠,٨١٨	٧٩
المهارات الفنية	اقل من ٥ سنوات	٣,٧٣٢	٠,٧٨٩	٥١	٣,٦٢٤	٠,٧١٦	٣٠
	من ٥-١٠سنوات	٣,٦٩٢	٠,٦٩٧	٢٦	٣,٨٢٧	٠,٦٦٩	٢٧
	من ١١-١٥ سنه	٣,٧٣	٠,٩٩٧	٢٤	٣,٥٤	١,١٦٩	١٠
	١٦ سنة فأكثر	٣,٦٣٩	٠,٨٦٩	٣٤	٣,٧٣٢	٠,٩	١١
	المجموع	٣,٧٠١	٠,٨٢٥	١٣٥	٣,٦٩٨	٠,٧٨٧	٧٨
شئون المعلمات	اقل من ٥ سنوات	٣,٧٤٤	١,٠٠٣	٥١	٣,٥٦٣	٠,٨٨٨	٣٠
	من ٥-١٠سنوات	٣,٣١٥	٠,٩٤٤	٢٦	٣,٨٨	٠,٩١٨	٢٧
	من ١١-١٥ سنه	٣,٤٤١	١,٠٣٨	٢٤	٣,٧٤٦	١,٠٤٧	١٠
	١٦ سنة فأكثر	٣,٥٢٥	١,٠٧	٣٤	٣,٨٣٣	١,١١٨	١٢
	المجموع	٣,٥٥٢	١,٠١٨	١٣٥	٣,٧٣٦	٠,٩٤٧	٧٩

البعد	مدة الخدمة في العمل الإداري	العمل الإداري الذي تقومين به					
		مديرة			وكيلة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
شئون الطالبات	اقل من ٥ سنوات	٣,٦٨٣	١,٠٠٣	٥١	٣,٥٢٣	١,٠٦٦	٣٠
	من ٥–١٠سنوات	٣,٤٧٦	١,٢٣٥	٢٦	٣,٦٨١	١,١٣	٢٧
	من ١١–١٥ سنه	٣,٥٣٨	١,٣٣٣	٢٤	٣,٦٤	١,٢٨٨	١٠
	١٦ سنة فأكثر	٣,٥٧	١,٢٦٢	٣٤	٣,٥٦٣	١,٣٤٤	١١
	المجموع	٣,٥٨٩	١,١٦٧	١٣٥	٣,٥٩٨	١,١٣٧	٧٨
العلاقات العامة	اقل من ٥ سنوات	٣,٣٦٤	١,٠٥٦	٥١	٣,١٨	٠,٨٢١	٣٠
	من ٥–١٠سنوات	٣,١٦٩	١,٠٤٥	٢٦	٣,٢٦٩	١,٠٦٦	٢٧
	من ١١–١٥ سنه	٣,٣٦٧	١,١٢	٢٤	٣,٥٨٥	١,٢٩٤	١٠
	١٦ سنة فأكثر	٣,٢٢٥	١,٠٦٨	٣٤	٣,٥٠٣	١,١٣٤	١٢
	المجموع	٣,٢٩٢	١,٠٦	١٣٥	٣,٣١١	١,٠١٣	٧٩

و الجدول التالي يمثل تحليل التباين ثنائي الاتجاه لحساب ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات في تحديد درجة الاحتياج التدريبي في أبعاد الدراسة الخمسة حسب الخدمة في العمل الإداري.

جدول رقم (١٩)

تحليل التباين ثنائي الاتجاه لنوع العمل الإداري الممارس مع مدة الخدمة تبعاً لأبعاد الدراسة الخمسة

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المهارات الإدارية	العمل	١,٥٧٣	١	١,٥٧٣	١,٩١٢	٠,١٦٨
	الخدمة	٠,٥٦٦	٣	٠,١٨٨	٠,٢٢٩	٠,٨٧٥
	العمل * الخدمة	٠,٩٩٦	٣	٠,٣٣٢	٠,٤٠٣	٠,٧٥
المهارات الفنية	العمل	٠,٠١٣	١	٠,٠١٣	٠,٠١٩	٠,٨٨٩
	الخدمة	٠,٣٤٦	٣	٠,١١٥	٠,١٧١	٠,٩١٥
	العمل * الخدمة	٠,٧٧٥	٣	٠,٢٥٨	٠,٣٨٣	٠,٧٦٤

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
شئون المعلمات	العمل	٢,٥٩٨	١	٢,٥٩٨	٢,٦٢٧	٠,١٠٦
	الخدمة	٠,٢١٥	٣	٠,٠٧١	٠,٠٧٢	٠,٩٧٤
	العمل * الخدمة	٤,٦٧٦	٣	١,٥٥٨	١,٥٧٦	٠,١٩٦
شئون الطالبات	العمل	٠,٠٤٩	١	٠,٠٤٩	٠,٠٣٥	٠,٨٤٩
	الخدمة	٠,٠٣٦	٣	٠,٠١٢	٠,٠٠٨	٠,٩٩٨
	العمل * الخدمة	١,١٠٧	٣	٠,٣٦٩	٠,٢٦٩	٠,٨٤٧
العلاقات العامة	العمل	٠,٤٤٨	١	٠,٤٤٨	٠,٤٠٥	٠,٥٢٥
	الخدمة	١,٤٢١	٣	٠,٤٧٣	٠,٤٢٨	٠,٧٣٣
	العمل * الخدمة	١,٧١٩	٣	٠,٥٧٣	٠,٥١٧	٠,٦٧

يوضح الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب مدة الخدمة في العمل الإداري في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لبعد المهارات الإدارية ، و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة الفوزان (١٤٠٩هـ) حيث نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة .

أما دراسة التمام (١٤١٥هـ) فقد توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الاحتياجات التدريبية الإدارية تبعاً لمتغير الخدمة في العمل الإداري و هذا يؤيد ما توصلت إليه الدراسة الحالية .

و يتفق مع ذلك ما توصلت إليه دراسة السهلاوي (١٤٢٢هـ/٢٠٠١م) بعدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في أراء عينة الدراسة نحو الحاجات التدريبية. و تخالف نتائج دراسة الشميري (١٤١٥هـ/١٩٩٥م) و دراسة جرادات (١٤١٥هـ/١٩٩٥م) الدراسة الحالية حيث توصلتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الإداري.

و تنطبق الإجابة على بقية الأبعاد فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب مدة الخدمة في العمل الإداري تبعا للأبعاد التالية : بعد المهارات الفنية ، و بعد شئون الطالبات ، و بعد شئون الطالبات ، و بعد العلاقات العامة .

و قد يبرر عدم الاختلاف بين المديرات و الوكيلات اللاتي خدمتهن أقل من خمس سنوات و اللاتي خدمتهن أكثر من (١٦ سنة) إلى كون العصر الحالي عصر المعلومات والتكنولوجيا و يتسم بسرعة التغير مما يتطلب من المديرة و الوكيلة على السواء التدريب المستمر مهما كانت خدمتها في العمل الإداري فكل يوم يظهر متغير جديد في العمل الإداري و التدريب يجعلهن قادرات على القيام بأعباء العمل الإداري بصورة أكثر فاعلية و هذا ما أشارت إليه دروزه(١٤١٨هـ/١٩٩٨م).

إجابة السؤال التاسع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب المشاركة في الدورات التدريبية في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة(المهارات الإدارية- المهارات الفنية- شئون المعلمات- شئون الطالبات- بعد العلاقات العامة)؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسط و الانحراف المعياري لاستجابات المديرات و الوكيلات حسب المشاركة في الدورات التدريبية تبعاً لأبعاد الدراسة المختلفة ، و استخدمت الباحثة تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتحديد الفروق بين المديرات و الوكيلات في تحديد درجة الاحتياج التدريبي تبعاً لأبعاد الدراسة الخمسة.

جدول رقم (٢٠)

المتوسطات و الانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية للمجتمع

البعد	المشاركة في دورات تدريبية سابقاً	العمل الإداري الذي تقومين به					
		مديرة			وكيلة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
المهارات الإدارية	نعم	٣,٦٣٩	٠,٩٤٦	٧٣	٣,٧٥٥	٠,٧٧	٣٣
	لا	٣,٥٧٣	٠,٩٤٥	٦٢	٣,٧٩٩	٠,٨٦٨	٤٥
	المجموع	٣,٦٠٩	٠,٩٤٣	١٣٥	٣,٧٨	٠,٨٢٣	٧٨
المهارات الفنية	نعم	٣,٧٤٦	٠,٧٩٧	٧٣	٣,٧٣	٠,٧٠٢	٣٣
	لا	٣,٦٤٧	٠,٨٦	٦٢	٣,٦٨٣	٠,٨٦	٤٤
	المجموع	٣,٧٠١	٠,٨٢٥	١٣٥	٣,٧٠٣	٠,٧٩٢	٧٧
شئون المعلمات	نعم	٣,٥٧٥	٠,٩٨٩	٧٣	٣,٧٨٧	٠,٩٠١	٣٣
	لا	٣,٥٢٥	١,٠٥٨	٦٢	٣,٧٠٩	٠,٩٩٥	٤٥
	المجموع	٣,٥٥٢	١,٠١٨	١٣٥	٣,٧٤٢	٠,٩٥١	٧٨
شئون الطالبات	نعم	٣,٦٨٤	١,١٤١	٧٣	٣,٦٠٩	١,١٢٥	٣٣
	لا	٣,٤٧٧	١,١٩٧	٦٢	٣,٦٠٩	١,١٦٥	٤٤
	المجموع	٣,٥٨٩	١,١٦٧	١٣٥	٣,٦٠٩	١,١٤١	٧٧
العلاقات العامة	نعم	٣,٣٦٢	٠,٩٩٧	٧٣	٣,٢٦٥	١,٠٢٣	٣٣
	لا	٣,٢٠٩	١,١٣٢	٦٢	٣,٣٦١	١,٠٢	٤٥
	المجموع	٣,٢٩٢	١,٠٦	١٣٥	٣,٣٢١	١,٠١٦	٧٨

و الجدول التالي يمثل تحليل التباين ثنائي الاتجاه لحساب ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات في تحديد درجة الاحتياج التدريبي في أبعاد الدراسة الخمسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية.

جدول رقم (٢١)

تحليل التباين ثنائي الاتجاه لنوع العمل الإداري الممارس مع المشاركة في الدورات التدريبية تبعاً لأبعاد الدراسة الخمسة

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة.
المهارات الإدارية	العمل	١,٤٢	١	١,٤٢	١,٧٣٣	٠,١٨٩
	الدورات	٠,٠٠٥	١	٠,٠٠٥	٠,٠٠٦	٠,٩٣٣
	العمل * الدورات	٠,١٤٣	١	٠,١٤٣	٠,١٧٥	٠,٦٧٥
المهارات الفنية	العمل	٠,٠٠٤	١	٠,٠٠٤	٠,٠٠٧	٠,٩٣١
	الدورات	٠,٢٦٢	١	٠,٢٦٢	٠,٣٩٣	٠,٥٣١
	العمل * الدورات	٠,٠٣٣	١	٠,٠٣٣	٠,٠٤٩	٠,٨٢٣
شئون المعلمات	العمل	١,٩٠٨	١	١,٩٠٨	١,٩١٣	٠,١٦٨
	الدورات	٠,١٩٧	١	٠,١٩٧	٠,١٩٨	٠,٦٥٦
	العمل * الدورات	٠,٠٠٩	١	٠,٠٠٩	٠,٠٠٩	٠,٩٢١
شئون الطالبات	العمل	٠,٠٣٧	١	٠,٠٣٧	٠,٠٢٨	٠,٨٦٦
	الدورات	٠,٥٢١	١	٠,٥٢١	٠,٣٨٦	٠,٥٣٤
	العمل * الدورات	٠,٥٢١	١	٠,٥٢١	٠,٣٨٦	٠,٥٣٤
العلاقات العامة	العمل	٠,٠٣٧	١	٠,٠٣٧	٠,٠٣٤	٠,٨٥٣
	الدورات	٠,٠٣٩	١	٠,٠٣٩	٠,٠٣٥	٠,٨٤٩
	العمل * الدورات	٠,٧٥٧	١	٠,٧٥٧	٠,٦٩	٠,٤٠٦

من الجدول رقم (٣١) يتضح إجابة السؤال الأخير بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات و الوكيلات حسب المشاركة في الدورات التدريبية في تحديد درجة الاحتياجات التدريبية تبعا لأبعاد الدراسة الخمسة ، و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرات و الوكيلات

اللاتي أتيحت لهن الفرصة للتدرب لم يحضرن سوى دورات تدريبية قليلة و قصيرة المدة بحيث أنها لا تتجاوز الخمسة أيام بالإضافة إلى نوع البرامج التدريبية المقدمة فأغلبها نظرية و ليست تطبيقية و لا تخدم المتدربات بعد العودة للعمل الإداري و تم التوصل إلى هذا الاستنتاج من خلال عمل الباحثة بمركز التدريب التربوي بالمنطقة و اطلاعها على استمارات تقييم الدورات بعد انتهاء كل دورة ، و بذلك لا يكون هناك اختلاف بين المتدربات و غير المتدربات .

و تختلف هذه النتيجة عما توصلت إليه دراسة حوباني (١٤٠٨هـ) حيث توصلت إلى أن أفراد العينة اللاتي حضرن دورات تدريبية يظهر لديهن اهتمام بمجالات التدريب المختلفة عن اللاتي لم يحضرن. و تتفق دراسة حوباني (١٤٠٨هـ) مع ما توصلت إليه دراسة الفوزان (١٤٠٩هـ) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أفراد العين الذين التحقوا بدورات تدريبية يظهر لديهم اهتمام بمجالات التدريب المختلفة عن الذين لم يلتحقوا بدورات. و قد يرجع ذلك إلى نوعية البرامج التدريبية المقدمة للمتدربات حيث تبين لهن مدى الاستفادة من هذه الدورات في العمل الإداري و بالتالي تظهر لديهن الرغبة للتدرب المستمر .

خلاصة النتائج

التوصيات و المقترحات

خلاصة النتائج

على ضوء ما قامت به الباحثة في الفصل السابق من عرض للنتائج و تحليلــها و تفســيرها أمكن التوصل إلى أهم النتائج التالية:

أ- يتضح أن أهم احتياج تدريبي أجمع عليه مجتمع الدراسة هو (التمكن من تقنيات الحاســب الآلي و تطبيقاها في الإدارة المدرسية.) حيث بلغــت نســبة أهميتــه لعينــة الدراســة (٩٩,١%).

ب-توصلت الدراسة إلى ان الاحتياجات التدريبية الفعلية بالنسبة لمجتمع الدراسة مرتبة حسب أهميتها تنازلياً كالتالي :

الترتيب التنازلي	الاحتياج التدريبي	نسبة الأهمية %
٢	الإلمام بأساليب تطوير مستوى العملية التربوية في المدرسة	٧٥,٧
٣	معرفة كيفية وضع خطط تربوية طويلة و قصيرة المدى تسير عليها الإدارية في تنفيذ أعمالها	٧١
٤	الاستفادة من تحليل نتائج الامتحانات لتطوير مستوى أداء المعلمات	٧٠,١
٥	الدراية بالأنظمة و اللوائح	٦٩,٦
٦	التدريب على مواقف للمشكلات المدرسية و أساليب التعامل معها.	٦٨,٧
٧	العمل على تطوير المعلمة مهنياً باقتراح البرامج التدريبية المناسبة لها	٦٨,٢
٨	الإلمام بطرق التدريس الحديثة و تفعيل الوسائل التعليمية	٦٧,٣
٩	الإلمام بأساليب تقويم العاملين بالمدرسة	٦٦,٨١
١٠	تنمية القدرة على حل مشكلات المعلمات داخل إطار المدرسة دون اللجوء إلى مستويات إدارية عليا	٦٥,٩
١١	التعرف على أهمية التطوير الذاتي و أساليبه.	٦٥,٤
١٢	الإلمام بأساليب الإشراف التربوي للمعلمات	٦٤,٥
١٣	طرق التعامل الإيجابي مع الصراعات و فن إدارة الخلافات	٦٤
١٤	تنمية المهارات في بعض أنماط الإدارة الحديثة كإدارة الجودة.	٦٣,٦
١٥	الإلمام بأساليب تقويم المناهج	٦٣,١
١٦	التعرف على أسباب مشكلات الطالبات و سبل علاجها	٦٣,١
١٧	الإسهام في النمو المهني للمعلمة من خلال تلمس احتياجاتها التدريبية .	٦٢,٦
١٨	الإلمام بأساليب تخطيط البرامج التدريبية للعاملين في المدرسة	٦٢,١
١٩	الإلمام بأساليب الإدارة المالية لميزانية المدرسة	٦١,٢

الترتيب التنازلي	الاحتياج التدريبي	نسبة الأهمية %
٢٠	تنمية مهارة صنع و اتخاذ القرار	٦١,٢
٢١	لإلمام بأهداف النشاط المدرسي و مبادئه	٦٠,٧
٢٢	التعرف على لائحة تأديب الطالبة طبقاً للقواعد التي تضعها الوزارة	٦٠,٧
٢٣	الإلمام بنظريات الإدارة	٦٠,٣
٢٤	الإلمام بلائحة تقويم الطالبة و العمل على تفعيلها	٦٠,٣
٢٥	تنمية القدرة على العمل الجماعي	٥٩,٨
٢٦	لالمام بوثيقة السياسة العامة للتعليم العام في المملكة	٥٩,٨
٢٧	التمكن من توظيف المكتبة المدرسية لخدمة أهداف العملية التعليمية.	٥٩,٨
٢٨	الإلمام بنظريات علم النفس التربوي	٥٩,٣
٢٩	معرفة كيفية أعداد و كتابة التقارير الإدارية	٥٨,٤
٣٠	تنمية مهارة إدارة المجالس المدرسية و الإشراف على تنفيذ قراراتها	٥٨,٤
٣١	تنمية القدرة على التعبير الشفهي(القدرة الخطابية)	٥٧,٩
٣٢	الإلمام بالاختبارات المدرسية (أنواعها ، مهارة إعدادها، و طرق تقويمها).	٥٧,٩
٣٣	تطوير القدرة على غرس القيم الاخلاقية المثلى في نفوس الطالبات و حمايتها	٥٧,٥
٣٤	إتقان فن الإقناع لانجاح ممارسة إدارة التغيير في المدرسة	٥٦,٥
٣٥	الإلمام بوسائل تفويض السلطة اللازمة للمعلمات	٥٥,١
٣٦	الإلمام بأساليب تحفيز المعلمات (مادياً و معنوياً)	٥٥,١
٣٧	تنمية مهارة إدارة الوقت	٥٤,٧
٣٨	توظيف الإذاعة المدرسية في تحسين السلوكيات و زيادة المعارف	٥٤,٧
٣٩	التعرف على البحوث التربوية (مناهجها، أنواعها ، و طرق إعدادها).	٥٣,٧
٤٠	تنمية القدرة على توزيع المسئوليات بين العاملات في المدرسة	٥٣,٣
٤١	تنمية القدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية و تدوين محاضرها	٥١,٩
٤٢	تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة(المسؤولية العامة ، و عدم استغلال الوظيفة ، و العدل)	٥١,٤
٤٣	تنمية القدرة على تكوين علاقات إنسانية فعالة مع المرؤوسين	٥٠,٩
٤٤	تشكيل اللجان العاملة في المدرسة و تحديد مهامها	٥٠
٤٥	معرفة طرق كتابة المراسلات الإدارية و صياغة الردود على التعاميم الواردة للمدرسة	٥٠
٤٦	الإلمام بكيفية تكوين المجالس المدرسية و تفعيلها.	٥٠
٤٧	تنمية الصلة بين المدرسة و أولياء الأمور بتفعيل مجالس الامهات.	٥٠
٤٨	معرفة كيفية إعداد الجدول المدرسي	٤٩,١
٤٩	العمل على استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية	٤٩,١
٥٠	كيفية التواصل مع المجتمع المحلي للمدرسة	٤٦,٧
٥١	تنمية أساليب الحوار البناء(حسن الاستماع، عدم المقاطعة، احترام الرأي الآخر)	٤٦,٣
٥٢	الإلمام بمهارات إدارة الصف الدراسي	٤٦,٣
٥٣	الإلمام باجراءات قبول الطالبات و تحويلهن	٤٦,٣

الترتيب التنازلي	الاحتياج التدريبي	نسبة الأهمية %
٥٤	تنمية مهارة الاستفادة من إمكانات المجتمع البشرية.	٤٦,٣

ج-توصلت الدراسة إلى أن الاحتياج التدريبي التالي: (تنمية القدرة على التفاعل مع المجتمع كالمشاركة في الفعاليات مثل : أسبوع الشجرة) لا يمثل أهمية بالنسبة لعينة الدراسة حيث كانت نسبة أهميته أقل من (٤٠%).

د- احتلت الاحتياجات التدريبية المتمثلة في بعد المهارات الفنية المرتبة الأولى من حيث الأهمية لعينة الدراسة.

ه- أهم الاحتياجات التدريبية تبعاً لبعد المهارات الإدارية لمديرات و وكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة التربية و التعليم بمنطقة الباحة

١- التمكن من تقنيات الحاسب الآلي و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية.

٢- معرفة كيفية وضع خطط تربوية طويلة و قصيرة المدى تسير عليها الإدارية في تنفيذ أعمالها

و- أهم الاحتياجات التدريبية تبعاً لبعد المهارات الفنية للمديرات و الوكيلات ما يلي:

١- الإلمام بأساليب تطوير مستوى العملية التربوية في المدرسة.

٢- الاستفادة من تحليل نتائج الامتحانات لتطوير مستوى أداء المعلمات.

ز- أهم الاحتياجات التدريبية تبعاً لبعد شئون المعلمات للمديرات و الوكيلات ما يلي:

١-العمل على تطوير المعلمة مهنياً باقتراح البرامج التدريبية المناسبة لها

٢-تنمية القدرة على حل مشكلات المعلمات داخل إطار المدرسة دون اللجوء إلى مستويات إدارية عليا.

ح- أهم الاحتياجات التدريبية في بعد شئون الطالبات للمديرات و الوكيلات ما يلي:

١- التعرف على أسباب مشكلات الطالبات و سبل علاجها

٢- التعرف على لائحة تأديب الطالبة طبقاً للقواعد التي تضعها الوزارة

ط- أهم الاحتياجات التدريبية تبعاً لبعد العلاقات العامة للمديرات و الوكيلات ما يلي:

١- تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة(المسؤولية العامة ، و عدم استغلال الوظيفة ، و العدل)

٢- الإلمام بكيفية تكوين المجالس المدرسية و تفعيلها.

ي- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كلٍ من المديرات و الوكيلات حسب المرحلة التعليمية التي يعملن بها في تحديد درجة الاحتياجات التدريبية تبعاً لأبعاد الدراسة (المهارات الإدارية- المهارات الفنية - شئون المعلمات- شئون الطالبات - العلاقات العامة).

ك- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كلٍ من المديرات و الوكيلات حسب المؤهل العلمي في تحديد درجة الاحتياجات التدريبية تبعاً لأبعاد الدراسة (المهارات الإدارية- المهارات الفنية - شئون المعلمات- شئون الطالبات - العلاقات العامة).

ل- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كلٍ من المديرات و الوكيلات حسب مدة الخدمة في العمل الإداري في تحديد درجة الاحتياجات التدريبية تبعاً لأبعاد الدراسة (المهارات الإدارية- المهارات الفنية - شئون المعلمات- شئون الطالبات - العلاقات العامة).

م- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كلٍ من المديرات و الوكيلات حسب المشاركة في دورات تدريبية سابقة في تحديد درجة الاحتياجات التدريبية تبعاً لأبعاد الدراسة (المهارات الإدارية- المهارات الفنية - شئون المعلمات- شئون الطالبات - العلاقات العامة).

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة الحالية بما يلي:

١) من الضروري عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس الاستفادة من أرائهن لأنهن الأقدر على تحديد احتياجاتهن الفعلية .

٢) تصميم برامج تدريبية لمديرات و وكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الباحة تشمل البرامج التدريبية التي أظهرتها نتائج هذه الدراسة.

٣) أن لا يقدم أي برنامج تدريبي لمديرات و وكيلات المدارس الابتدائية و المتوسطة والثانوية ضمن حدود الدراسة لا يأخذ في الاعتبار الحاجات التدريبية الفعلية للمديرات والوكيلات التي أظهرتها نتائج هذا البحث وفقاً لأبعاد الدراسة و أهميتها.

٤) لابد من الدقة المتناهية عند اختيار مديرة أو وكيلة المدرسة حيث لابد أن يكون من ضمن شروط الترشيح للعمل في الإدارة المدرسية مايلي:

- أن تكون حاصلة على شهادة البكالوريوس كحد أدنى.
- أن تكون قد سبق لها الإلحاق بدورة تدريبية خاصة بالإدارة المدرسية.

٥) ضرورة إلزام كلٍ من مديرات و وكيلات المدارس بحضور الدورات التدريبية التي تقام بالمنطقة.

٦) أهمية توزيع استبانة للملتحقات بالدورات التدريبية من أجل التعرف على أرائهن حول مدى إشباع برامج التدريب التي يتم تقديمها لاحتياجاتهن التدريبية، و مدى الاستفادة الفعلية في ميدان العمل.

٧) أهمية التوقيت الزماني للدورات التدريبية حيث يفضل أن تكون خلال عودة المعلمات و ذلك حتى يتسنى للمديرات و الوكيلات الالتحاق بهذه الدورات و أن لا تقل الحلقة التدريبية عن خمس أيام، و أما الدورة التدريبية فلا تقل عن عشرة أيام

٨) لابد من تدريب المديرات و الوكيلات على استخدام الحاسب الآلي في الأعمال المدرسية من خلال الدورات التدريبية التي يلتحقن بها.

٩) ضرورة وجود حوافز مادية و معنوية للملتحقات بالدورات التدريبية من أجل ضمان استمرار الالتحاق بالتدريب.

١٠) ضرورة وجود برامج تدريب تطبيقية لمسؤوليات و مهام العمل الإداري المدرسي بما يساعد في تطوير أداء المديرات و الوكيلات .

١١) ضرورة توفير ورش عمل و زيارات ميدانية للمديرات و الوكيلات المتميزات بالمنطقة تحت إشراف مشرفات الإدارة المدرسية كنوع من أنواع التدريب و التعرف على مهارات و أساليب جديدة للعمل الإداري .

١٢) ضرورة إعادة النظر في برامج إعداد المعلمات بشكل جذري و خاصة فيما يتعلق بجانب الإدارة المدرسية .

الدراسات المقترحة

١) القيام بدراسة لمعرفة أثر التدريب في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات المدارس.

٢) دراسة الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس في مناطق تعليمية أخرى.

٣) القيام بدراسة لتقويم الدورات التدريبية من وجهة نظر المدربات و المتدربات.

٤) دراسة للمشكلات التي تعوق الاستفادة من البرامج التدريبية.

٥) عمل دراسة ميدانية تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات المدارس تبعاً لأبعاد تختلف عن أبعاد الدراسة الحالية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

المراجع

المراجع العربية

١. ابن الأثير، مجد الدين المبارك بن محمد(١٤٠٧هـ). جامع الأصول في أحاديث الرسول. دار الفكر : بيروت.

٢. ابن منظور ، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم(١٤١٣هـ) : " لسان العرب " جـ ٥ ، بيروت ، دار إحياء التراث العربي.

٣. أبو شيخة، نادر أحمد(٢٠٠٠م). إدارة الموارد البشرية. دار الصفا للنشر و التوزيع: عمان.

٤. أبو لبدة،محمد السيد(١٩٨٥م). مبادئ القياس النفسي و التقويم التربوي. جمعية عمال المطابع التعاونية. عمان.

٥. أحمد ، حسب الرسول حسين (١٤١٦هـ) . الإدارة العامة في الإسلام الأصول والتطبيق . دار النوابغ للنشر والتوزيع : جدة .

٦. أحمد،أحمد إبراهيم(١٩٩٧م). نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية و ميدانية. مكتبة المعارف الحديثة: الاسكندرية.

٧. أحمد،شاكر محمد فتحي(١٩٩٦م). إدارة المنظمات التعليمية:رؤية معاصرة للأصول الإدارية. دار المعارف:مصر.

٨. إدارة التدريب التربوي(١٤٢٣). التدريب وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية .وزارة المعارف: الرياض.

٩. برعي، محمد جمال(١٩٦٨م). التخطيط للتدريب في مجالات التنمية. مكتبة القاهرة الحديثة:القاهرة.

١٠. برعي، محمد جمال(١٩٧٠م). فن التدريب الحديث في مجالات التنمية. مكتبة القاهرة الحديثة:القاهرة.

١١. برعي،محمد جمال(١٩٧٣م).التدريب و التنمية. عالم الكتب، القاهرة.

١٢. برنوطي، سعاد نايف(٢٠٠١م). إدارة الموارد البشرية؛إدارة الأفراد.دار وائل للطباعة والنشر:الأردن.

١٣.التمام، عبد الله بن علي سالم(١٤١٥هـ). الاحتياجات التدريبية لمديري و مديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية: جامعة أم القرى .

١٤.جاى،ل.ر.(١٩٩٣م). مهارات البحث التربوي. تعريب:جابر،جابر عبد الحميد. دار النهضة العربية.الدوحة.

١٥. جرادات، سليمان محمد(١٩٩٥م). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة إربد. ملخصات رسائل الماجستير في التربية. جامعة اليرموك: الأردن.

١٦.جوهر، صلاح الدين(١٩٨٤م). مقدمة في إدارة و تنظيم التعليم.مكتبة عين شمس: القاهرة.

١٧.الحربي، محيميد مبارك مسعود(١٤٠٤/١٤٠٥هـ). الاحتياجات التدريبية و مدى تحققها بدورات جامعتي الملك سعود و أم القرى من وجهة نظر المتدربين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية: جامعة أم القرى.

١٨.حسنين، حسين محمد (٢٠٠١م). أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية.دار مجدلاوي للنشر و التوزيع: عمان.

١٩.حسين، عبد الفتاح دياب(١٩٩٦م).دور التدريب في تطوير العمل الإداري. سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية. مطبعة النيل: الجيزه.

٢٠.الحسيني، عائشة أحمد عبد الرحيم(١٩٨٨م). إعداد و تنمية القيادات الإدارية النسائية ؛ في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.دار البيان العربي،جدة.

٢١.الحقيل، سليمان بن عبد الرحمن(١٩٩٦م). الإدارة المدرسية و تعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية.مطابع التقنية للأوفست: الرياض.

٢٢.حمدان، محمد زيدان(١٩٩١م). تصميم و تنفيذ برامج التدريب : بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف و المؤسسة و الوظيفة.دار التربية الحديثة: عمان.

٢٣.حوباني، عواطف بكر علي(١٤٠٧/١٤٠٨هـ). الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مديرات و مساعدات المدارس الابتدائية في مدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية: جامعة أم القرى.

٢٤.الخطيب ، أحمد و الخطيب ، رداح(١٩٩٧م). الحقائب التدريبية. دار المستقبل للنشر و التوزيع:عمان.

٢٥.الخطيب،أحمد و الخطيب، رداح (١٩٨٦م). اتجاهات حديثة في التدريب . مطابع الفرزدق التجارية: الرياض.
٢٦. الدايل، عبد الرحمن سليمان(١٤٠٣هـ). أساليب تنمية و رفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة.التوثيق التربوي: وزارة المعارف العدد(٢٤) . ص ص ١١٥- ١٢٦ .
٢٧.درة، عبد الباري(١٩٨٢م). أساليب مناقشة الحالات الإدارية في التعليم الجامعي الإداري و التدريب الإداري. دار الفرقان للنشر و التوزيع: عمان.
٢٨.دروزه، أفنان نظير (١٩٩٨م). الى أي مدى يمارس مدير المدرسة دوره الوظيفي على ضوء علم تصميم التعليم؟ . المجلة العربية للتربية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: جامعة الدول العربية ، المجلد(١٨) العدد(٢).ص ص ١٤٧- ١٧١ .
٢٩.درويش، عبد الكريم و تكلا، ليلى(١٩٨٠م). أصول الإدارة العامة. مكتبة الانجلو المصرية: القاهرة.
٣٠. رفاعي، علي محمد (١٤٠٧هـ). الأساليب الحديثة للتدريب الإداري. المجلة العربية للتدريب، المجلد(١): العدد(١). ص ص١٣-٣٣
٣١.زويلف،مهدي حسن(١٩٩٨م). إدارة الأفراد مدخل كمي.دار مجدلاوي للنشر:عمان.
٣٢.السلمي، علي(١٩٧٠م). إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية.دار المعارف:مصر.
٣٣.سمعان،وهيب و مرسي ، محمد منير.(١٩٧٥م).الإدارة المدرسية الحديثة.عالم الكتب، القاهرة.
٣٤.السنيدي،عبد الله بن راشد(١٩٩٤م). مبادئ الخدمة المدنية و تطبيقاها في المملكة العربية السعودية. ط ٦ . مطابع الفرزدق التجارية: الرياض.
٣٥.السهلاوي، عبد الله عبد العزيز(٢٠٠١م). الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالأحساء. مجلة جامعة الملك سعود. المجلد (١٣). ص ص ٢٤١-٢٧٨.
٣٦.الشامان، أمل بنت سلامة(٢٠٠١م). أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس و مديراقا في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة الملك سعود. المجلد(١٣) .ص ص ٣٧٧-٤٣٧.
٣٧.الشرقاوي،علي(٢٠٠٢م). العملية الإدارية؛ وظائف المديرين.دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية.

٣٨.شريف ، غانم سعيد و سلطان، حنان عيسى (١٩٨٣م). الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية ، دار العلوم للطباعة والنشر : الرياض .

٣٩.الشقاوي، عبد الرحمن(١٤١٣هـ). التدريب الإداري للتنمية، دراسة لبرامج التدريب الإداري الإعدادي في المملكة العربية السعودية.مطابع سمحة: الرياض.

٤٠.الشميري، مصطفى عبده أحمد(١٩٩٥م). تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري و مساعدي المدارس الثانوية لمدينتي صنعاء و تعز في الجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم. ملخصات رسائل الماجستير في التربية. جامعة اليرموك: الأردن.

٤١.الصباب، أحمد(١٤٠٢هـ). الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية ميدانية. مركز البحوث و التنمية : جامعة الملك عبد العزيز.

٤٢.الصباب،أحمد عبد الله (١٩٩٤م).أصول الإدارة الحديثة.دار البلاد للطباعة والنشر: جدة.

٤٣.الصباب،أحمد(١٣٩٦هـ). تقرير عن التدريب الإداري في المملكة العربية السعودية. بحث مقدم إلى المؤتمر الأول للتدريب الإداري في الدول العربية بالجمهورية التونسية. مطابع جامعة الملك عبد العزيز: جدة.

٤٤.صبيح،نبيل أحمد عامر(١٩٨١م).دراسات في إعداد و تدريب المعلمين.مكتبة الانجلو المصرية: القاهرة.

٤٥.الصرن، رعد حسن(٢٠٠٢م). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي و العشرين. سلسلة الرضا للتنمية الإدارية. دار الرضا للنشر:سوريا.

٤٦.صلاح، لبيبة(١٣٩٦هـ). التخطيط للدورات التربوية : الأساليب الحديثة في التدريس و التدريب. مجلة رسالة المعلم العدد(٣). ص ٢٦-٣١ .

٤٧.الصويغ، سهام عبد الرحمن(٢٠٠٠م). التدريب أثناء الخدمة و فعاليته في تطوير أداء معلمة الروضة في مدينة الرياض. رسالة الخليج العربي: مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد (٧٦). ص ص ٨٥-١١١.

٤٨.ضرار،قاسم (١٤٠٢هـ). تنمية الرغبة في التعلم الذاتي و التطور الإداري. مجلة الإدارة العامة:معهد الإدارة : الرياض. ص ص١٢٥-١٤٥

٤٩.الطعاني، حسن أحمد(٢٠٠٢م). التدريب؛ مفهومه و فعالياته .دارالشروق للنشر و التوزيع: عمان.

٥٠.عابدين، محمد عبد القادر(٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق للنشر و التوزيع: عمان.

٥١.عبد الهادي،محمد أحمد(١٩٨٤م). الإدارة المدرسية ؛ في مجال التطبيق الميداني. دار البيان العربي للطباعة والنشر و التوزيع،جدة.

٥٢.عبد الوهاب،علي محمد(١٩٨١م). التدريب و التطوير ؛ مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات.معهد الإدارة العامة،الرياض.

٥٣.العبودي، محسن(١٩٨٤م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار النهضة الحديثة : القاهرة.

٥٤.عبيدات، ذوقان & عدس، عبد الرحمن و عبد الحق،كايد(٢٠٠٣م). البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه (ط ٦) دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع:الرياض.

٥٥. العدلوني،محمد أكرم(٢٠٠٣م). التدريب .. عملية تنموية و حياتية هدفها الإنسان. مجلة إبداع. العدد(٥) .ص ص ٣٦-٣٨.

٥٦.عساف، عبد المعطي محمد (٢٠٠٠م).التدريب و تنمية الموارد البشرية ؛ الأسس و العمليات. دار زهران للنشر و التوزيع: عمان.

٥٧.علاقي، مدني عبد القادر(١٩٩٣م). الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية. ط ٦مكتبة دار زهران:جدة.

٥٨.علاقي،مدني عبد القادر(١٤١٤هـ). إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث في إدارة الأفراد.مكتبة زهران،جدة.

٥٩.عماد الدين، منى مؤتمن(٢٠٠٣م). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير؛ النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن (٢١). مركز الكتاب الأكاديمي:عمان.

٦٠.العمايرة، محمد حسن(٢٠٠٢م).مبادئ الإدارة المدرسية.دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطبع:عمان.

٦١.الغامدي، احمد محمد هجران(١٤٢٢هـ). دراسة وصفية لتحديد الحاجات التدريبية للمعلمين (مدخل لبناء برنامج تدريبي مقترح) من وجهة نظر القادة التربويين و المختصين و المشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية : جامعة أم القرى.

٦٢.الغامدي، عبدالله مغرم و الغامدي،حمدان احمد(٢٠٠٠م). تقويم برامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة و مدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين في ضوء بعض

المتغيرات. رسالة الخليج العربي: مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد (٧٦). ص ص ٥٧-٨٤.

٦٣. غليمات ، محمد عليان(١٩٩١م) : الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة .دار الخواجا للنشر والتوزيع ـــ عمان.

٦٤. فادان، كوثر جميل(١٤٢٠هـ). الإعداد و التأهيل للعاملات في مجال الإدارة المدرسية. ورقة عمل مقدمة للقاء الدوري السابع لمسئولي تعليم البنات بالمملكة المنعقد بمكة المكرمة.

٦٥. فهمي، محمد سيف الدين و محمود، حسن عبد المالك(١٩٩٣م). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية. مكتب التربية العربي لدول الخليج: الرياض.

٦٦. الفوزان، منيرة حمد محمد (١٤٠٩هـ). الاحتياجات التدريبية لمديري و مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية : جامعة الملك سعود.

٦٧. القبلان،يوسف محمد(١٩٨٢م). تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة الإدارة العامة ، العدد(٣٨). ص ص ١٠١-١١٩ .

٦٨. القبلان،يوسف محمد(١٩٩١م). أسس التدريب الإداري : مع تطبيقات المملكة العربية السعودية (تجربة معهد الإدارة). دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع:الرياض.

٦٩. القرشي، حسان ضيف الله(١٤١١هـ). أثر مدة التدريب أثناء الخدمة على رفع كفاية مدير المدرسة. مجلة جامعة أم القرى . العدد(٤) . ص ص٢٠٣-٢٣٩

٧٠. كنعان،نواف(١٩٩٥م).اتخاذ القرارات الإدارية :بين النظرية والتطبيق.مكتبة دار الثقافة:عمان.

٧١. اللجنة العليا لسياسة التعليم(١٩٨٠م). سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. مطابع الاصفهاني:جدة.

٧٢. ماك كي، اليزابث(١٤٢٢هـ). احتياجات مديري المدارس للتعلم. ترجمة : الحارثي، مالك بن محمد. ترجمات في القيادة التربوية و الاشراف التربوي. إدارة تعليم العاصمة المقدسة: مكة المكرمة، العدد(٣).ص ص ٢٨-٣٧

٧٣. ماهر، أحمد(١٩٩٨م). إدارة الموارد البشرية. مركز التنمية الإدارية: الإسكندرية.

٧٤.المحبوب،عبد الرحمن إبراهيم(١٩٩٦م). أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية. المجلة العربية للتربية. المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم. المجلد(١٦) :العدد(١). ص٩٩-١٢٩

٧٥.مرسي، محمد منير(١٩٩٨م). تخطيط التعليم و اقتصادياته.عالم الكتب. القاهرة.

٧٦.مركز البحوث (١٤٠٤هـ). التدريب و أهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية. الغرفة التجارية الصناعية :جده.

٧٧.مصطفى، حسن & سمعان،وهيب ابراهيم & عاشور، محمد محمد و معوض، رياض (١٩٨٩م). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية.ط ٤ مكتبة الانجلو المصرية: القاهرة.

٧٨.مصطفى، صلاح عبد الحميد و النابه، نجاة عبد الله(١٩٨٦م). الإدارة التربوية ؛ مفهومها- نظرياتها- وسائلها. دار القلم.دبين الإمارات العربية.

٧٩.مصطفى، يوسف عبد المعطي(٢٠٠٠م). تقويم برنامج تدريب القادة(وكلاء-نظار- مديرين).مجلة التربية. المجلد(٢) العدد(١) :الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية. ص١٥٣-١٨٦

٨٠.مصطفى،صلاح عبد الحميد(١٩٨٢م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار المريخ، الرياض.

٨١.مطاوع، ابراهيم عصمت و حسن ، امينة أحمد(١٩٨٢م) الأصول الإدارية للتربية.دار الشروق : جدة.

٨٢.مطاوع، ابراهيم عصمت(١٩٩٧م). التجديد التربوي:أوراق عربية و عالمية.دار الفكر العربي:القاهرة.

٨٣. معهد الإدارة العامة:الفرع النسائي(١٤١٨هـ). فرص التدريب المتاحة للمرأة السعودية و اثر ذلك على إنتاجيتها. ندوة العوامل المؤثرة على إنتاجية المرأة العاملة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض.

٨٤.معهد الإدارة(١٤٢٢هـ). معهد الإدارة العامة نشأة و تطور. الإدارة العامة للطباعة و النشر بمعهد الإدارة العامة: الرياض.

٨٥.المنيع، محمد عبد الله(١٤٠٢هـ). برامج التدريب التربوي للمديرين في المملكة و دورها في تطوير الإدارة التعليمية . دراسات في كلية التربية : جامعة الملك سعود، المجلد(٣): العدد (٣).ص ص ٢٧١-٢٨٧

٨٦.موسى، عبد الحكيم بن موسى مبارك (١٤١٠هـ). دراسة وصفية لتحديد حاجات مديري المدارس المتوسطة و الثانوية التدريبية بالمملكة العربية السعودية. سلسلة البحوث التربوية و النفسية. كلية التربية: جامعة أم القرى.

٨٧.هجان، علي حمزة(١٩٩٨م). آراء مديري مدارس التعليم العام نحو برنامج تدريبهم أثناء الخدمة. مجلة كلية التربية .العدد(٢٢) جـ (٢) : كلية التربية جامعة عين شمس: مكتبة زهراء الشرق. ص ص ٨٣-١١٧

٨٨.هيجان، عبد الرحمن أحمد(١٤١٩هـ). التطوير الذاتي منهجاً لتدريب القيادات الأمنية في العالم العربي. المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب. العدد(٢٥). ص ص٢٤٥-٣٠١

٨٩. وزارة التخطيط.(١٤٢٠-١٤٢٥هـ). خطة التنمية السابعة.

٩٠.وزارة المعارف(١٤٢٠هـ). سجل إدارة المدرسة. مطابع رابطة العالم الإسلامي:الإدارة العامة للتعليم بالعاصمة المقدسة.

٩١.ياغي،محمد عبد الفتاح(١٩٨٦م). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. عمادة شئون المكتبات، جامعة الملك سعود: الرياض.

المراجع الأجنبية

92. Anderson, John Emil (2000). Training needs assessment, evaluation, success, and organizational strategy and effectiveness: An exploration of the relationships . PhD dissertation. Utah state university.

93. Brown, Marie& Boyle, Bill and Boyle, Trudy(2002). Professional development and management training needs for heads of department in UK secondary schools. Journal of Educational Administration . Volume: 40 Number: 1 Page: 31 - 43

94. Chow, Irene Hau-Siu(1995). Management education in Hong Kong: needs and challenges. The International Journal of Educational Management. Volume: 9 Number: 5 Page: 10 - 15

95. Clarke, Nicholas(2003). The politics of training needs analysis. The Journal of Workplace Learning. Volume: 15 Number: 4 Page: 141 - 153

96. Durra, Abdel Bari(1990). Assessment of Training Needs within the Context of Administrative Reform in Jordan. International Journal of Manpower. Volume: 11 Number: 7

97. John,Paul(2002). The training needs of principals of private schools in the Union Territory of Pondicherry, India. Phd dissertation . Fordham university.

98. Klagge, Jay(1998). Self-perceived development needs of today's middle managers. The Journal of Management Development. Volume: 17 Number: 7 Page: 481- 491

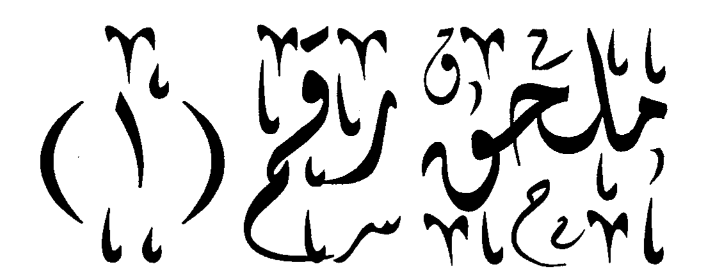
99. Maddox, James Francis(1994). Training Needs Assessment Practices and PerceiveD Success Of Total Quality Management. Phd dissertation. The University Of Nebraska – LINCOLN.

100. McClelland, Samuel B(1994). Training Needs Assessment Data-gathering Methods: Part 3, Focus Groups. Journal of European Industrial Training. Volume: 18 Number: 3 Page: 29 – 32

101. RachueAllanCliffton(1994).collaborative training needs assessment (workplace learning, management training .Phd dissertation . university of alberta (canada).

102. Tharenou, Phyllis(1991). Managers' Training Needs and Preferred Training Strategies. The Journal of Management Development. Volume: 10 Number: 5

103. Zhang, Jiping (1999). Effects of management training on trainees' learning, job performance and organization results: A meta-analysis of evaluation studies from 1983-1997. EdD dissertation. oklahoma state university



قائمة بأسماء المحكمين

بيان بأسماء السادة أعضاء تحكيم الاستبانة

١. د. رمضان عيد: أستاذ مشارك (إدارة تربوية و تخطيط). كلية التربية : جامعة أم القرى.

٢. د. مجدي صلاح طه: أستاذ مشارك (أصول تربية). كلية التربية للبنات بالباحة.

٣. د. علياء عبد الله الجندي: أستاذ مشارك قسم (المناهج و طرق التدريس). : جامعة أم القرى.

٤. د. إكرام عقيل برديسي: أستاذ مساعد قسم (المناهج و طرق التدريس) : جامعة أم القرى.

٥. د. جواهر احمد قناديلي: أستاذ مساعد (إدارة تربوية و تخطيط). كلية التربية : جامعة أم القرى.

٦. د. حياة محمد الحربي: أستاذ مساعد (إدارة تربوية و تخطيط): جامعة أم القرى.

٧. د. عباس بله محمد: أستاذ مساعد(أصول تربية) كلية إعداد المعلمين بالباحة.

٨. د.محمد معيض الوذيناني: أستاذ مساعد (إدارة تربوية و تخطيط). كلية التربية : جامعة أم القرى.

٩. د. مريم عبد الله الصبان: أستاذ مساعد (إدارة تربوية و تخطيط). كلية التربية : جامعة أم القرى.

١٠. د. فريدة عبد الله البسام: أستاذ مساعد (إدارة تربوية و تخطيط). كلية التربية : جامعة أم القرى.

١١. أ. فوزية الخضر: مديرة مركز التدريب التربوي ، الإدارة العامة للتربية و التعليم للبنات بالباحة.

١٢. أ. مريم إبراهيم: مساعدة مديرة مركز التدريب التربوي للشئون الإدارية، الإدارة العامة للتربية و التعليم للبنات بالباحة.

أداة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي مديرة/ وكيلة المدرسة .... الموقرة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته – و بعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:" الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة الباحة التعليمية من وجهة نظرهن" . و هي متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط من قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

و تهدف الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديرات و وكيلات مدارس التعليم الحكومي بإدارة الباحة و التعرف على درجة أهمية كل احتياج للتدرب عليه . و قد رأت الباحثة أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتم بصورة دقيقة إلا بالرجوع إلى مديرة و وكيلة المدرسة نفسها فهي الأقدر على تحديد تلك الاحتياجات.

و لهذا الغرض أعدت الباحثة الاستبانة المرفقة و التي تمثل عباراتها بعض الاحتياجات التدريبية للمديرة و الوكيلة.

و المرجو منك أختي أن تعطي رأيك حيال كل عبارة على النحو التالي:

في التدرج الموجود على يسار العبارة حددي درجة احتياجك الخاصة بك للحصول على تدريب في تلك العبارة بإحاطة الرقم المناسب.

<u>مثال إيضاحي:</u>

م	الاحتياجات المقترحة	درجة حاجتك للتدرب عليها				
		مهم جدا	مهم	متوسط الأهمية	غير مهم	غير مهم إطلاقا
١	التمكن من تقنيات الحاسب الآلي و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية.	٥	٤	٣	٢	١
٢	معرفة كيفية أعداد و كتابة التقارير الإدارية	٥	٤	٣	٢	١

أرجو الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بكل صراحة و دقة لما لها من أثر البالغ في الخروج بهذه الدراسة بما يخدم العمل الإداري، كما تؤكد الباحثة على سرية الإجابات ، و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي..

شاكرة حسن التعاون سلفاً- و الله الموفق....

أختك الباحثة

رحمة محمد العيفان الغامدي

بيانات عامة

الرجاء اختيار رقم الفقرة الملائم لك و وضعه في المربع المقابل أمام كل بند مما يلي:

أولاً: العمل الإداري الذي تقومين بها:

١ - مديرة

٢ - وكيلة

ثانياً: المرحلة الدراسية التي تعملين بها :

١ - الابتدائية

٢ - المتوسطة

٣ - الثانوية

٤ - الابتدائية و المتوسطة.

٥ - المتوسطة و الثانوية.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

١ - المعهد الثانوي.

٢ - كلية المتوسطة.

٣ - بكالوريوس بدون إعداد تربوي.

٤ - بكالوريوس مع إعداد تربوي.

٥ - ماجستير.

٦ - غير ذلك يرجى ذكره............................

رابعاً: مدة الخدمة في العمل الإداري:

١ - أقل من ٥ سنوات.

٢ - من ٥-١٠ سنوات .

٣ - من ١١- ١٥ سنة.

٤ - ١٦ سنة فأكثر

خامسا :المشاركة في دورات إدارية تدريبية سابقاً:

١ - نعم.

٢ - لا.

الرجاء وضع دائرة حول الإجابة التي تمثل احتياجك التدريبي أمام كل عبارة مما يلي:

م	الاحتياجات المقترحة	درجة حاجتك للتدرب عليها				
		مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
١.	التمكن من تقنيات الحاسب الآلي و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية.	٥	٤	٣	٢	١
٢.	تنمية القدرة على العمل الجماعي.	٥	٤	٣	٢	١
٣.	إتقان فن الإقناع لإنجاح ممارسة إدارة التغيير في المدرسة.	٥	٤	٣	٢	١
٤.	تنمية القدرة على التعبير الشفهي(القدرة الخطابية).	٥	٤	٣	٢	١
٥.	معرفة كيفية إعداد الجدول المدرسي.	٥	٤	٣	٢	١
٦.	تشكيل اللجان العاملة في المدرسة و تحديد مهامها.	٥	٤	٣	٢	١
٧.	تنمية أساليب الحوار البناء(حسن الاستماع، عدم المقاطعة، احترام الرأي الآخر).	٥	٤	٣	٢	١
٨.	معرفة طرق كتابة المراسلات الإدارية و صياغة الردود على التعاميم الواردة للمدرسة.	٥	٤	٣	٢	١
٩.	تنمية مهارة إدارة الوقت.	٥	٤	٣	٢	١
١٠.	معرفة كيفية وضع خطط تربوية طويلة و قصيرة المدى تسير عليها الإدارية في تنفيذ أعمالها.	٥	٤	٣	٢	١
١١.	الإلمام بأساليب الإدارة المالية لميزانية المدرسة.	٥	٤	٣	٢	١
١٢.	الدراية بالأنظمة و اللوائح.	٥	٤	٣	٢	١
١٣.	معرفة كيفية إعداد و كتابة التقارير الإدارية.	٥	٤	٣	٢	١
١٤.	تنمية القدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية و تدوين محاضرها.	٥	٤	٣	٢	١
١٥.	الإلمام بنظريات الإدارة.	٥	٤	٣	٢	١
١٦.	تنمية مهارة صنع و اتخاذ القرار.	٥	٤	٣	٢	١
١٧.	تنمية المهارات في بعض أنماط الإدارة الحديثة كإدارة الجودة.	٥	٤	٣	٢	١
١٨.	التعرف على أهمية التطوير الذاتي و أساليبه.	٥	٤	٣	٢	١
١٩.	الإلمام بأساليب تقويم العاملين بالمدرسة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠.	الإلمام بطرق التدريس الحديثة و تفعيل الوسائل التعليمية.	٥	٤	٣	٢	١

م	الاحتياجات المقترحة	درجة حاجتك للتدرب عليها				
		مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
٢١.	الإلمام بأساليب تقويم المناهج.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢.	الإلمام بأساليب تخطيط البرامج التدريبية للعاملين في المدرسة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٣.	الإلمام بنظريات علم النفس التربوي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٤.	الإلمام بوثيقة السياسة العامة للتعليم العام في المملكة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٥.	الإلمام بمهارات إدارة الصف الدراسي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٦.	التعرف على البحوث التربوية (مناهجها، أنواعها ، و طرق إعدادها).	٥	٤	٣	٢	١
٢٧.	التدريب على مواقف للمشكلات المدرسية و أساليب التعامل معها.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨.	الاستفادة من تحليل نتائج الامتحانات لتطوير مستوى أداء المعلمات.	٥	٤	٣	٢	١
٢٩.	الإلمام بأساليب تطوير مستوى العملية التربوية في المدرسة.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠.	الإلمام بأهداف النشاط المدرسي و مبادئه.	٥	٤	٣	٢	١
٣١.	التمكن من توظيف المكتبة المدرسية لخدمة أهداف العملية التعليمية.	٥	٤	٣	٢	١
٣٢.	الإلمام بالاختبارات المدرسية (أنواعها ، مهارة إعدادها، و طرق تقويمها).	٥	٤	٣	٢	١
٣٣.	توظيف الإذاعة المدرسية في تحسين السلوكيات و زيادة المعارف.	٥	٤	٣	٢	١
٣٤.	تنمية مهارة توزيع المسئوليات بين العاملات في المدرسة.	٥	٤	٣	٢	١
٣٥.	الإلمام بوسائل تفويض السلطة اللازمة للمعلمات.	٥	٤	٣	٢	١
٣٦.	الإلمام بأساليب تحفيز المعلمات (مادياً و معنوياً).	٥	٤	٣	٢	١
٣٧.	التمكن من التعامل الإيجابي مع الصراعات و فن إدارة الخلافات.	٥	٤	٣	٢	١
٣٨.	التعرف على أساليب الإشراف التربوي على المعلمات.	٥	٤	٣	٢	١
٣٩.	الإسهام في النمو المهني للمعلمة من خلال (تلمس احتياجاتها التدريبية) .	٥	٤	٣	٢	١

م	الاحتياجات المقترحة	درجة حاجتك للتدرب عليها				
		مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
٤٠.	العمل على تطوير المعلمة مهنياً باقتراح البرامج التدريبية المناسبة لها.	٥	٤	٣	٢	١
٤١.	تنمية القدرة على حل مشكلات المعلمات داخل إطار المدرسة دون اللجوء إلى مستويات إدارية عليا.	٥	٤	٣	٢	١
٤٢.	تنمية مهارة إدارة المجالس المدرسية و الإشراف على تنفيذ قراراتها.	٥	٤	٣	٢	١
٤٣.	تنمية مهارة إقامة علاقات إنسانية فعالة مع المرؤوسين.	٥	٤	٣	٢	١
٤٤.	التعرف على أسباب مشكلات الطالبات و سبل علاجها.	٥	٤	٣	٢	١
٤٥.	الإلمام بلائحة تقويم الطالبة و العمل على تفعيلها.	٥	٤	٣	٢	١
٤٦.	التدرب على مهارة غرس القيم الأخلاقية في نفوس الطالبات و حمايتها.	٥	٤	٣	٢	١
٤٧.	الإلمام بإجراءات قبول الطالبات و تحويلهن.	٥	٤	٣	٢	١
٤٨.	التعرف على لائحة تأديب الطالبات طبقاً للقواعد التي تضعها الوزارة.	٥	٤	٣	٢	١
٤٩.	تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة(المسؤولية العامة، و عدم استغلال الوظيفة ، و العدل).	٥	٤	٣	٢	١
٥٠.	التعرف على كيفية تكوين المجالس المدرسية و تفعيلها.	٥	٤	٣	٢	١
٥١.	كيفية التواصل مع المجتمع المحلي للمدرسة.	٥	٤	٣	٢	١
٥٢.	العمل على استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية .	٥	٤	٣	٢	١
٥٣.	تنمية مهارة الاستفادة من إمكانات المجتمع البشرية.	٥	٤	٣	٢	١
٥٤.	تنمية الصلة بين المدرسة و أولياء الأمور بتفعيل مجالس الأمهات.	٥	٤	٣	٢	١
٥٥.	تنمية القدرة على التفاعل مع المجتمع كالمشاركة في الفعاليات مثل : أسبوع الشجرة.	٥	٤	٣	٢	١

ملحق رقم (٣)

الخطاب الصادر من كلية التربية لإدارة تعليم البنات بمنطقة الباحة للسماح للباحثة بتطبيق الدراسة

التعميم الموجه إلى مديرات المدارس بمنطقة الباحة من إدارة التعليم بالسماح للباحثة بتطبيق الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباحة
((بنات))

الرقم : ....
التاريخ : ....
المرفقات : ....

الموضوع : ....

تعميم لجميع مدارس البنات في المنطقة

المكرمة مديرة مدرسة / وفقها الله

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته ..... وبعد :-

برفقه استبانه خاصة بدراسة الاحتياجات التدريبية لمديرات ومساعدات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارات التربية والتعليم في منطقة الباحة من وجهة نظرهن . من إعداد الباحثة / رحمه بنت محمد العيفان .

نأمل التكرم بتعبئتها بكل دقة وموضوعية وإعادتها إلى مركز التدريب التربوي للبنات بالباحة في موعد أقصاه ٢١/٤/١٤٢٥هـ .

ولكم تحياتي ،،،،،،

مدير عام التربية والتعليم بمنطقة الباحة
المشرف على تعليم البنات

مطر بن أحمد رزق الله

ص / لمديرة الإشراف التربوي بالباحة للإحاطة .
ص / لمركز التدريب التربوي بالباحة لاستلام الاستبيانات وتسليمها للباحثة .
ص / لكل مكتب من مكاتب الأشراف التربوي بالمنطقة للإحاطة .

الجداول الإحصائية

ارتباط كل مفردة بالدرجة الكلية

ثبات الاداة بعد حذف كل مفردة من الثبات الكلي

متوسطات و انحرافات العينة الاستطلاعية

مصفوفة الارتباط بين ابعاد الاداة الخمسة

معامل الارتباط بين كل بعد و المجموع الكلي للأداة

الارتباط بين مفردات كل بعد و مجموع درجات البعد

جدول رقم (١)

ارتباط كل مفردة بالدرجة الكلية

المفردة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة
س١	٠,٥١٤ **	٠,٠٠٢	٣٢
س٢	٠,٦٥٧ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٣	٠,٧٢٤ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٤	٠,٧٤٦ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٥	٠,٨٠٠ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٦	٠,٨٠١ **	٠,٠٠٠	٣١
س٧	٠,٨٠٨ **	٠,٠٠٠	٣١
س٨	٠,٧٨٢ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٩	٠,٧٥٧ **	٠,٠٠٠	٣٢
س١٠	٠,٧٠١ **	٠,٠٠٠	٣٢
س١١	٠,٧٢٤ **	٠,٠٠٠	٣٢
س١٢	٠,٦٨٧ **	٠,٠٠٠	٣٢
س١٣	٠,٧١٢ **	٠,٠٠٠	٣٢
س١٤	٠,٧٠٨ **	٠,٠٠٠	٣١
س١٥	٠,٥٢٩ **	٠,٠٠٢	٣٢
س١٦	٠,٧٣٢ **	٠,٠٠٠	٣٢
س١٧	٠,٤٣٥**	٠,٠٠٩	٢٩
س١٨	٠,٤٧٠ **	٠,٠٠٧	٣٢
س١٩	٠,٧٦١ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٢٠	٠,٧٠٧ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٢١	٠,٤٧١ **	٠,٠٠٦	٣٢
س٢٢	٠,٥٨٧ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٢٣	٠,٤٩٦ **	٠,٠٠٥	٣١
س٢٤	٠,٥٢٨ **	٠,٠٠٢	٣٢
س٢٥	٠,٧٢٢ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٢٦	٠,٤٣٧ **	٠,٠١٢	٣٢
س٢٧	٠,٥٤٢ **	٠,٠٠١	٣٢
س٢٨	٠,٥٢٠ **	٠,٠٠٢	٣٢
س٢٩	٠,٧١٦ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٣٠	٠,٧٥٠ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٣١	٠,٧٦١ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٣٢	٠,٦٦٤ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٣٣	٠,٧٨٣ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٣٤	٠,٧٦٢ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٣٥	٠,٧١٩ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٣٦	٠,٧٤٤ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٣٧	٠,٧٥٤ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٣٨	٠,٧٧١ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٣٩	٠,٦٣٥ **	٠,٠٠٠	٣٢

المفردة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة
س٤٠	٠,٥٦٧ **	٠,٠٠١	٣٢
س٤١	٠,٦٤٩ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٤٢	٠,٧٨٢ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٤٣	٠,٦٩١ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٤٤	٠,٧٧٥ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٤٥	٠,٧٦٠ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٤٦	٠,٨٥٧ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٤٧	٠,٨٢٣ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٤٨	٠,٦٩٩ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٤٩	٠,٧٧٢ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٥٠	٠,٨٢٩ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٥١	٠,٧٤٩ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٥٢	٠,٦٢٤ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٥٣	٠,٥١٧ **	٠,٠٠٢	٣٢
س٥٤	٠,٨٦٢ **	٠,٠٠٠	٣٢
س٥٥	٠,٨٣٥ **	٠,٠٠٠	٣٢

جدول رقم(٢)

ثبات الأداة بعد حذف كل مفردة من الثبات الكلي

رقم المفردة	الثبات بعد حذفها
س١	٠,٩٨٢٠
س٢	٠,٩٨١٠
س٣	٠,٩٨٠٨
س٤	٠,٩٨٠٨
س٥	٠,٩٨٠٨
س٦	٠,٩٨٠٨
س٧	٠,٩٨٠٩
س٨	٠,٩٨٠٩
س٩	٠,٩٨٠٩
س١٠	٠,٩٨١٠
س١١	٠,٩٨١٠
س١٢	٠,٩٨٠٩
س١٣	٠,٩٨٠٨
س١٤	٠,٩٨٠٨
س١٥	٠,٩٨١٢
س١٦	٠,٩٨٠٨

رقم المفردة	الثبات بعد حذفها
س١٧	٠,٩٨١٦
س١٨	٠,٩٨١٣
س١٩	٠,٩٨٠٨
س٢٠	٠,٩٨١١
س٢١	٠,٩٨١٥
س٢٢	٠,٩٨١٤
س٢٣	٠,٩٨١٧
س٢٤	٠,٩٨١٥
س٢٥	٠,٩٨١١
س٢٦	٠,٩٨١٧
س٢٧	٠,٩٨١٢
س٢٨	٠,٩٨١٤
س٢٩	٠,٩٨١١
س٣٠	٠,٩٨١٠
س٣١	٠,٩٨٠٩
س٣٢	٠,٩٨١٢

س٣٣	٠,٩٨٠٨
س٣٤	٠,٩٨٠٦
س٣٥	٠,٩٨٠٨
س٣٦	٠,٩٨٠٩
س٣٧	٠,٩٨٠٩
س٣٨	٠,٩٨٠٩
س٣٩	٠,٩٨١٢
س٤٠	٠,٩٨١٣
س٤١	٠,٩٨١٢
س٤٢	٠,٩٨٠٩
س٤٣	٠,٩٨١٠
س٤٤	٠,٩٨٠٨
س٤٥	٠,٩٨١٠
س٤٦	٠,٩٨٠٨
س٤٧	٠,٩٨٠٨
س٤٨	٠,٩٨١٠
س٤٩	٠,٩٨٠٧
س٥٠	٠,٩٨٠٨
س٥١	٠,٩٨٠٨
س٥٢	٠,٩٨١٢
س٥٣	٠,٩٨١٥
س٥٤	٠,٩٨٠٧
س٥٥	٠,٩٨٠٧

جدول رقم(٣)

متوسطات و انحرافات العينة الاستطلاعية

رقم المفردة	المتوسط	الانحراف المعياري
س١	٤,٥٦	٠,٨٧٨
س٢	٣,٤٧	١,٢١٨
س٣	٣,٤٧	١,١٩١
س٤	٣,٢٨	١,٣٩٧
س٥	٢,٥٦	١,٥٠١
س٦	٢,٩٤	١,٥٩
س٧	٣	١,٥٠٦
س٨	٢,٩١	١,٥١
س٩	٣,٤٤	١,٢٩٤
س١٠	٣,٦٣	١,٢٣٨
س١١	٣,٢٢	١,٣٦٢
س١٢	٣,٥٦	١,٣٤٣
س١٣	٣,٢٨	١,٣٩٧
س١٤	٣,٣٢	١,٣٧٦
س١٥	٣,٢٨	١,٠٨٥
س١٦	٣,٢٨	١,٢٥
س١٧	٣,٥٥	١,١٨٣
س١٨	٣,٧٨	١,١٢٨
س١٩	٣,٦٩	١,٢٨١
س٢٠	٣,٤١	١,٢١٤
س٢١	٣,٤٧	٠,٩١٥
س٢٢	٣,٤١	١,٠١٢
س٢٣	٣,٢٦	٠,٩٣
س٢٤	٣,١٩	١,٢٥٦
س٢٥	٢,٥٩	١,٢٦٦
س٢٦	٣,٢٥	١,٠١٦
س٢٧	٣,٨١	١,٠٩١
س٢٨	٣,٧٨	١,٠٠٨
س٢٩	٣,٧٨	١,١٢٨
س٣٠	٣,٣٨	١,٢١٢

رقم المفردة	المتوسط	الانحراف المعياري
س٣١	٣,٢٢	١,١٥٧
س٣٢	٣,١٣	١,٢٦٤
س٣٣	٣,١٣	١,٣١٤
س٣٤	٣,٢٥	١,٣٤٤
س٣٥	٣,٠٣	١,٣٠٧
س٣٦	٣,٠٩	١,٣٠٤
س٣٧	٣,٦٣	١,٢٣٨
س٣٨	٣,٣٨	١,١٥٧
س٣٩	٣,٥٦	١,٢٦٨
س٤٠	٣,٧٢	١,١١٤
س٤١	٣,٧٨	١,٤٠٨
س٤٢	٣,٢٨	١,٠٥٤
س٤٣	٢,٧٥	١,٣٦٨
س٤٤	٣,٦٦	١,٢٣٤
س٤٥	٣,١٦	١,٣٤٧
س٤٦	٣,٢٢	١,٣٦٢
س٤٧	٢,٧٥	١,٣٢
س٤٨	٣,٤١	١,٢٩٢
س٤٩	٢,٩٤	١,٤١٣
س٥٠	٢,٩٤	١,٢٦٨
س٥١	٢,٧٨	١,٣٨٥
س٥٢	٣,١٩	١,٢٨١
س٥٣	٣,٢٢	١,١٨٤
س٥٤	٢,٧٨	١,٢٣٧
س٥٥	٢,٦٣	١,٢٦٤

جدول رقم (٤)

مصفوفة الارتباطات بين أبعاد الأداة الخمسة

البعد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
الأول	١	٠,٧١٨**	٠,٨١٦**	٠,٨٦٥**	٠,٧٧٨**
الثاني		١	٠,٨٠٣**	٠,٧١٩**	٠,٧٧٣**
الثالث			١	٠,٨١٩**	٠,٨٢**
الرابع				١	٠,٧٩٦**
الخامس					١

** دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٥)

معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي للاداة

البعد	الارتباط مع المجموع الكلي
الاول	٠,٩٣٥**
الثاني	٠,٨٨٤**
الثالث	٠,٩٢٨**
الرابع	٠,٩٠٦**
الخامس	٠,٨٩٦**

** دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٦)

الارتباط بين مفرادات البعد الأول و مجموع درجاته

المفردة	درجة الارتباط بالبعد
س١	٠,٢٥٩
س٢	٠,٧٨٧**
س٣	٠,٨**
س٤	٠,٧٥١**
س٥	٠,٨٦٥**

المفردة	درجة الارتباط بالبعد
س٦	**٠,٨٨٦
س٧	**٠,٨٧٨
س٨	**٠,٨١٤
س٩	**٠,٧٦٧
س١٠	**٠,٧٢٢
س١١	**٠,٧٩٥
س١٢	**٠,٧١٤
س١٣	**٠,٨٢
س١٤	**٠,٨٠٨
س١٥	**٠,٥١٨
س١٦	**٠,٨٠٩
س١٧	٠,٢٣٦
س١٨	٠,٤٥٩

** الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٧)

الارتباط بين مفردات البعد الثاني و مجموع درجاته

المفردة	درجة الارتباط بالبعد
س١٩	**٠,٦٦٦
س٢٠	**٠,٨١٨
س٢١	**٠,٥٩٥
س٢٢	**٠,٧
س٢٣	*٠,٣٦٦
س٢٤	**٠,٦٤٦
س٢٥	**٠,٨١٩
س٢٦	**٠,٦٠٨
س٢٧	**٠,٥٠٥
س٢٨	**٠,٦٧٦
س٢٩	**٠,٧٥١
س٣٠	**٠,٨٦٨
س٣١	**٠,٧٩٨
س٣٢	**٠,٨٤١
س٣٣	**٠,٧٠٣

** الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١

* الارتباط دال عند مستوى ٠,٠٥

جدول رقم (٨)

الارتباط بين مفردات البعد الثالث و مجموع درجاته

المفردة	درجة الارتباط بالبعد
س٣٤	**٠,٧٨
س٣٥	**٠,٧٨٥
س٣٦	**٠,٨١٥
س٣٧	**٠,٨١٨
س٣٨	**٠,٨٠٥
س٣٩	**٠,٦٥٢
س٤٠	**٠,٥٩٩
س٤١	**٠,٧٤٥
س٤٢	**٠,٨٨٨
س٤٣	**٠,٧٤١

** الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٩)

الارتباط بين مفردات البعد الرابع و مجموع درجاته

المفردة	درجة الارتباط بالبعد
س٤٤	**٠,٧٦٥
س٤٥	**٠,٨٨٧
س٤٦	**٠,٩٤٣
س٤٧	**٠,٨٧٣
س٤٨	**٠,٨٤٨

** الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (١٠)

الارتباط بين مفردات البعد الخامس و مجموع درجاته

المفردة	درجة الارتباط بالبعد
س٤٩	**٠,٧٦٧
س٥٠	**٠,٩٢٩
س٥١	**٠,٨٨٦
س٥٢	**٠,٧٤٦
س٥٣	**٠,٧١١
س٥٤	**٠,٨٨١
س٥٥	**٠,٨٨٤

** الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١